



مركز البحوث

التحليل الإداري في المنظمات العامة تاريخه، مفاهيمه، أساليبه

تأليف

راي سي أو مان
ستيفن آل دامورس
تي آر ثور سمث
وأندرو آر يوشر

ترجمة

د.فهد بن معيقل العلي

راجع الترجمة

د.معدّي بن محمد آل مذهب

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

التحليل الإداري في المنظمات العامة: تاريخه، مفاهيمه، أساليبه

تأليف

راي سي أومان

ستيفن آل داموورس

تي آرثور سمث

وأندرو آريوشر

ترجمة

د. فهد بن معيقل العلي

راجع الترجمة

د. معدي بن محمد آل مذهب

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٢٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أومان، راي سي

التحليل الإداري في المنظمات العامة ... / راي سي أومان،

فهد بن معيقل العلي؛ معدي بن محمد آل مذهب - الرياض، ١٤٢٧هـ.

٢٢٢ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-١٣٩-X

١ - التنظيم الإداري ٢ - التنمية الإدارية ٣ - الإدارة العامة

أ - العلي، فهد بن معيقل (مترجم) ب - آل مذهب، معدي بن محمد

(مراجع) ج - العنوان

١٤٢٧/٣٠٨

ديوى ٣٥٠.٠٠٧٣

رقم الإيداع: ١٤٢٧/٣٠٨

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-١٣٩-X

هذه ترجمة لكتاب:

**Management Analysis in Public Organizations
History, Concepts, and Techniques**

**By
Ray C. Oman,
Stephen L. Damours,
T. Arthur Smith,
and Andrew R. Uscher**

© 1992 by the authors.



المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	تمهيد بقلم: ديفيد. إس. براون
٩	شكر وتقدير
١١	المقدمة
١٧	الفصل الأول: تعريف التحليل الإداري: التحديات والفرص بالنسبة للمنظمات
٣٣	الفصل الثاني: دراسات التحليل الإداري: نظرة شاملة
٤١	الفصل الثالث: الهيكل التنظيمي: العمود الفقري
٦٣	الفصل الرابع: تحليل عينة من دراسات التحليل الإداري الكبرى
٨٧	الفصل الخامس: المكننة: تقنية مألوفة ذات أهمية متزايدة
١٠٥	الفصل السادس: إنتاجية المنظمة: المجال التقليدي يحظى بتركيز متجدد
١١٩	الفصل السابع: المبادئ الرئيسية لدراسات التحليل الإداري الناجحة
١٣٩	الفصل الثامن: طبيعة ومدى قبول توصيات الدراسة
١٦٣	الفصل التاسع: استخدام الحكومة الفدرالية للمحللين الإداريين من القطاع الخاص
١٧٧	الفصل العاشر: تحليل السياسات وتقييم البرامج: أساليب جديدة في التحليل الإداري
١٩٣	الفصل الحادي عشر: التطورات الجديدة في الإدارة العامة وتأثيراتها في التحليل الإداري
٢٠٧	الملاحق
٢٠٩	الملحق أ: عملية البحث
٢١٠	الملحق ب: مرشد المقابلة
٢١٤	الملحق ج: دليل مراجعة الوثائق
٢١٥	الملحق د: تصنيف لتحليل السياسات
٢١٩	قائمة المراجع
٢٢٠	قائمة مراجع الهوامش
٢٢٢	قائمة المراجع المختارة

تابع - المحتويات

الصفحة

الموضوع

الأشكال:

٥٠	١/٣ المنظمة العادية
٥١	٢/٣ المنظمة المفرطة في التجزئة
٥٣	٣/٣ المنظمة المفرطة في التدرج
٧١	١/٤ استخدام أكثر من أسلوب لجمع المعلومات
٩٣	١/٥ تكلفة وقيمة المعلومات
٩٨	٢/٥ تبقى الفوائد نفسها وتخفض التكاليف
٩٩	٣/٥ الفوائد تزيد والتكاليف تبقى نفسها
١٠٠	٤/٥ كل من الفوائد والتكاليف تتزايد
١٢٨	١/٧ طبقات البناء المتراسة
١٣١	٢/٧ اختيار المنهجيات
١٣٤	٣/٧ السلسلة المتصلة من أساليب الدراسة
١٧٦	١/٩ القوى العاملة الكادحة

الجداول:

٢٨	١/١ توزيع المحليين الإداريين في الوكالات الحكومية الرئيسية
٣٤	١/٢ نماذج اتخاذ القرار
٧٢	١/٤ خصائص دراسات التحليل الإداري الخمس عشرة الكبرى
٧٤	٢/٤ الأساليب التي استخدمت في دراسات التحليل الإداري الخمس عشرة الكبرى
٧٦	٣/٤ العمليات المستخدمة في دراسات التحليل الإداري الخمس عشرة الكبرى
١٤٣	١/٨ خصائص التوصيات الفردية
١٤٦	٢/٨ عدد التوصيات المقبولة
١٤٦	٣/٨ نسبة التوصيات المقبولة
١٤٨	٤/٨ العلاقات بين نوع التوصية ومستوى القبول
١٧٢	١/٩ الأسئلة، مصادر البيانات، والأساليب

تمهيد

مع تزايد نمو حجم المنظمات وتعقيدها بصورة كبيرة، أصبحت الحاجة إلى التحليل الإداري والمحللين الإداريين أكثر أهمية من أجل توفير الإدارة الجيدة. وفي الوقت الذي بقيت فيه هذه المهنة - وهي بلا ريب مهنة متخصصة - تمارس في الولايات المتحدة وفي أماكن أخرى لمدة تزيد عن نصف قرن، لم تكن هناك أى كتب مؤثقة يمكن الاعتماد عليها حول هذا الموضوع. أما الآن فيمكن القول إن هناك واحداً منها.

إن كتاب "التحليل الإداري فى المنظمات العامة: تاريخه، مفاهيمه، وأساليبه" يُوفر مرشداً فى غاية الأهمية بالنسبة للأغراض النظرية والتطبيقية فى هذا المجال، إضافةً إلى أنه يسد فراغاً بقى مُهملاً منذ زمن طويل. كذلك فإن الدكتور "أومان" وزملاءه المشاركين فى إعداد هذا الكتاب هم أناس مهنيون يتمتعون بخبرة لا يُستهان بها، إضافةً إلى كونهم أساتذة مساعدين، ولذلك فقد جاء كتابهم هذا محتوياً على العديد من أساليب المقارنة العملية، إضافةً إلى المسوغات النظرية للمهام التى تولوا إنجازها.

لا أحد يعلم مدى اعتماد المنظمة الكبيرة، وخاصةً المنظمة الحكومية الكبيرة، على محلليها الإداريين (هناك ما يزيد على ١٧,٠٠٠ منهم فى الحكومة الفدرالية وحدها)، إلا أن المهنة قد تطورت منطقياً - وبصورة ناجحة - من خلال "مدقى النظم والأساليب" الذين ظهروا لأول مرة فى وزارة الخزانة فى بريطانيا العظمى فى مطلع القرن العشرين. ومنذ ذلك الوقت، تضمنت واشتملت على أساليب ومناهج محددة أسهم فى تطويرها المهندسون الصناعيون، إضافةً إلى أداء الميزانية، وتطور المنظمة، وقياس الإنتاجية، وتقييم البرامج، وبصورة أكثر حداثةً، إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) {TQM}، وأصبحت تولى التركيز الملائم لاستخدام الحاسبات الآلية من وجهة النظر الإدارية والتحليلية. وكمُرشد يتطلبه الاحتياج المستمر لتطوير المنظمة، فقد ملأ المؤلفون من خلاله فراغاً فى هيكلية وتشغيل المنظمة الحديثة الضخمة. وسوف يكون هذا الإسهام مصدر ترحيب من قبل أولئك الذين يعملون مع الموظفين المهنيين، وأفراد الجمهور فى توفير الخدمات التى تتطلبها الإدارة العامة الحديثة. ومن الواضح أن هذا الكتاب يطور من عملية الإلمام بهذا المجال، إضافةً إلى أنه يعد إسهاماً طال انتظاره كثيراً.

ديفيد. إس. براون.



شكر وتقدير

يود المؤلفون أن يعبروا عن عميق شكرهم وتقديرهم للدكتور / روبرت. سي. هارمون، الذي لولا خبرته التحريرية لما تم إنجاز هذا الكتاب. فالدكتور / هارمون يتمتع بخبرة واسعة كاختصاصي متمرس في شؤون الحكم الفدرالي، بما في ذلك خبرته في وزارة الدفاع. كما أنه قد عمل أيضاً أستاذاً في جامعة جالوديت (Gallaudet University) لتسعة عشر عاماً، وقد أشرف على تحرير العديد من المطبوعات التعليمية.



المقدمة:

كانت حقبة الثمانينيات من القرن العشرين فترةً قاسيةً ومريرةً بالنسبة للعديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. لقد كان عقدًا مضطرباً بالنسبة لمنظمات الحكومة الفدرالية بسبب ما اتسم به من تقلبات واسعة في تخصيص الاعتمادات المالية وما صاحبها من تغييرات في تحديد الدور الملائم للحكومة. فقد تم إجراء تخفيضات رئيسية في ميزانيات معظم أقسام الإدارة المدنية الفدرالية في بداية الثمانينيات. وقد امتد الكثير من تلك التخفيضات بدورها إلى حكومات الولايات والحكومات المحلية، والتي تحصل على اعتماداتها المالية من الحكومة الفدرالية. وفي الوقت نفسه كان يتعين أن تقوم أقسام وزارة الدفاع بإدارة وامتصاص الزيادات الضخمة في الميزانية التي تحولت إلى تخفيضات في غضون سنوات قليلة. لقد كانت هذه التوجهات الجديدة في تخصيص الموارد المالية ناجمة عن تغييرات في وجهات النظر المتبناة بواسطة المسؤولين المنتخبين والجمهور بشكل عام فيما يتعلق بالدور الأنسب الذي يجب أن تلعبه الحكومة.

وفي القطاع الخاص أيضاً كانت فترة الثمانينيات قد شهدت تغييرات رئيسية برزت خلالها توجهات جديدة. فقد بلغ معدل النمو في مبيعات الشركات الأجنبية داخل السوق المحلية الأمريكية ذروته من جديد. وقد شهدت الكثير من الشركات المحلية انكماشاً في أسواقها التقليدية عندما اضطرت، تحت وطأة المنافسة الأجنبية، إلى إعادة تقييم إداراتها المحلية وعلاقاتها الإستراتيجية. وقد برز شعور بأن الولايات المتحدة الأمريكية ربما تكون قد فقدت قدرتها التنافسية، وغداً هناك بحث محموم عن الطريقة التي يمكن من خلالها استعادة زخمها (قوتها الدافعة) في السوق.

وخلال معظم العقد الماضي كان القطاع العام قد لجأ إلى القطاع الخاص باحثاً عن "التميز" التنظيمي والإداري، وفي الوقت ذاته كان القطاع الخاص قد لجأ إلى الاستعانة بالخبرات الخارجية، وخاصة اليابان. وقد لجأ الكثير من المنظمات الحكومية إلى تطبيق أفكار ونظريات القطاع الخاص المتعلقة بالمنافسة، ورسوم الاستخدام، والخصخصة. وفي هذه الأثناء كانت المفاهيم اليابانية هي الموضة الشائعة لدى الشركات الخاصة في مجالات التدريب الإداري والتطور التنفيذي.

خلال فترة الثمانينيات، كان الوعي الضعيف بأن منظمتنا غير صحية كما يجب، أو أن أدائها لا يسير بصورة جيدة كما يجب، قد تنامي ليشكل مشكلة معروفة لا بد من علاجها.

وفى واقع الأمر، إن الأفكار الغامضة، التي تنم عن وجود خطأ ما، أصبحت تشكل اهتماماً واضحاً وموضوعاً للحديث في أثناء غداءات العمل، وأصبحت الأفكار الفردية هاجساً مشتركاً. لقد بات أمراً مقبولاً الآن، وبصورة شائعة، القول بأنه يتوجب على الاقتصاد الأمريكي، وعلى المنظمات فى القطاعين العام والخاص، البحث عن أساليب جديدة فى مزولة عملها. وقد أدى هذا المفهوم إلى ظهور المزيد من المطبوعات فى مختلف وسائل الإعلام الشعبية والمتخصصة المصممة للإجابة عن الأسئلة مثار الشكوى والتذمر حول كيفية تطوير إدارتنا ومنظمتنا.

لقد انطلقت موجة الاهتمام بالطرق والأساليب الكفيلة بجعل المنظمات أكثر تنافسية، فعالية، وتأثيراً، من عدة اتجاهات، كما أنها قد اتخذت أشكالاً عديدة. وتتمثل بعض الشروط الأساسية، التي يبدو أنها تركز أفكارنا على تطوير المنظمة، فى مدى التفوق، والجودة، والإنتاجية. أما بالنسبة للأساليب التي يمكن استخدامها كأدوات لتطوير منظمتنا فتتراوح بدءاً من تطوير المنظمة وصولاً إلى قياس الإنتاجية والتحليل الاقتصادى. وتشتمل بعض الأساليب، التي حظيت مؤخراً بدرجة من الشعبية، على تحقيق التفوق، وحلقات الجودة، والإدارة الأكثر تركيزاً على العملاء، والاستثمار الرأسمالى الهادف إلى تحسين الإنتاجية. وتتراوح أساليب وطرق التحليل الإدارى بين طرفى نقيض. فالبعض يفرق بالتفاصيل المملة وينغمس فى التحليل الكمى، فى حين يمر عليها البعض مرور الكرام وعلى استحياء.

فى مقال للسيد/ جون. أى. بايرن بمجلة البنزنس ويك (Business Week) بتاريخ ٢٠ / يناير / ١٩٨٦م (ص ٥٢-٦١) تم التطرق إلى موضوعات العمل التجارى و"ماذا يدور داخلها؟" و"ماذا يدور خارجها؟". وقد تراوح اشتغال الأعمال التجارية بالمنهج الإدارى السائد حالياً ما بين "الإدارة العلمية" و"بحوث العمليات" خلال الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، مروراً بجداول بيرت (PERT charts) وتطوير المنظمة، وصولاً إلى نظرية (Z) وحلقات الجودة فى الوقت الراهن. وقد حاولت العديد من المنظمات البحث عن حلول لمشكلاتها عبر ما يمكن أن يرقى إلى درجة التحولات السريعة المتمشية مع الموضة.

بُنى هذا الكتاب على أساس الافتراض القائل بأن الحل السريع والمؤقت لن يكون عملياً فى الوقت الراهن، وأنه يتوجب على المنظمات، بدلاً من ذلك، أن تبحث عن حلول مستدامة لمشكلاتها المتأصلة والشاملة. إن السبب فى إفساح إحدى موضوعات العمل التجارى مجالاً للأخرى، خلال العقود التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، مرده إلى أن هناك أزمات صغيرة

كانت تنشأ ومن ثم يتم تجاوزها. وليست هناك أى مناهج معينة، جرى توظيفها خلال أى فترة زمنية، استطاعت أن تحدث أكثر من مجرد الاختلاف الطفيف فى أداء المنظمة. ومع ذلك، فإنه بمجرد زوال الأزمة الطارئة، وعودة المنظمة إلى الظهور بمظهر الوقوف على أرضية صلبة وثابتة، مرة أخرى، فإنه لن تكون هناك حاجة إلى المزيد من الجهد المتناسق على المدى الطويل، لحل المشكلات. وعلى الرغم من ذلك، فإن المشكلات التى تواجه المنظمات الأمريكية فى الوقت الراهن تُعدُّ أكثر خطورة من تلك الأزمات الصغيرة نسبياً والتي كانت سائدة خلال العقود القليلة الماضية، علماً أن أى منهج أو أسلوب يراد له أن يحدث نوعاً من الاختلاف لا بد له أن يكون أكثر تركيزاً وطويل الأمد. فإذا ما استخدمنا المنظور الطبى، فإن حالة المريض تكون أشد خطورة عما كانت عليه فى الماضى القريب، ومن ثم فإن فترة العلاج والنقاهاة تكون بحاجة إلى تمديد.

إن الأعراض التى تظهر على العديد من المنظمات اليوم تُعدُّ مؤشراً على وجود مشكلات بحاجة إلى إيجاد حلول لها، إذا ما أُريد للمنظمة البقاء والحفاظ على وضعها الحالى، كما أنه يتحتم بالتأكد التعامل معها إذا ما أُريد للمنظمة أن تنمو وتتوسع. وكما يتوجب أن يكون العلاج الطبى متطابقاً مع المرض، فإن الحل التنظيمى يجب أيضاً أن يكون متطابقاً مع المشكلة. وبنفس القدر الذى تكون فيه عوامل الصحة الجسدية، والعاطفية، والعقلية متجذرة داخل الفرد، فإن العوامل البشرية والتقنية، والجوانب المعنوية، والوظائف الإنتاجية تكون بدورها متغلغلة داخل المنظمات. وكما أن أول خطوة يقوم بها المريض الذكى، عند ملاحظته لأعراض المرض، هى الاتصال بالطبيب العام، فإن المدير الحاذق يبادر هو الآخر، وبمجرد اطلاعه على المشكلات التنظيمية، بالاتصال بالمحلل الإدارى.

ومن أهم خصائص الأسلوب اليابانى فى التعامل مع المنظمات جمع وتحليل أكبر قدر من المعلومات قبل اتخاذ أى قرارات محددة. وفى كثير من الأحيان، يتم إجراء الكثير من الدراسات المطولة قبل بذل أى جهد واضح وصريح من أجل تحقيق هدف محدد. إن جودة التحليل والمعلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة. وتبعاً لذلك، فإن المنهج المقترح فى هذا الكتاب يستند إلى التحليل الإدارى المعتمد على جمع وتحليل البيانات من أجل حل المشكلات التنظيمية. إن البيانات، والمعلومات، ووجهات النظر توفر القاعدة الأساسية للمحلل بغية تقييم الواقع داخل المنظمة وفى بيئتها الخارجية. وهذا هو التوجه "المنطوق" بالتحليل الإدارى.

وهناك خاصية أخرى يتميز بها اتخاذ القرار الياباني، ألا وهي استخدام أسلوب النقاش من أجل التوصل إلى إجماع بين الأطراف الرئيسية في المنظمة. وتستلزم هذه الطريقة عملية مطولة يتم فيها طرح العديد من وجهات النظر التي لا يتم اتخاذ أي قرار بشأنها إلا بعد أن يكون هناك اتفاق واسع بين الأطراف المشاركة. وعلى الرغم من أن الدراسة المتعمقة، والمعلومات، والتحليل تُعدُّ أموراً حاسمة، إلا أن العملية بالنسبة لاتخاذ القرار الياباني لا تعدو كونها مدخلاً لفاعلية المنظمة. وتمثل عملية "المعالجة" المفهوم الثاني الذي يشكل جزءاً لا يتجزأ من التحليل الإداري. فالمعالجة تعد ضرورة أساسية بالنسبة للصيانة التنظيمية، بنفس القدر الذي يمثل فيه جمع البيانات وتحليلها المهمة العملية الرئيسة. وحتى تكون المنظمات ناجحة على المدى الطويل فلا بد أن تُؤدى عملية المعالجة والأنشطة العملية الدور المنوط بها.

إن التحليل الإداري يوفر للمنظمات كلاً من التوجه العملي المُناط به إنجاز المهمة، إضافة إلى توجه عملية المعالجة المراد به الحفاظ على جو المنظمة الإيجابي. وعلى الرغم من أن الأنشطة العملية والمهنية تعتبر أبعاداً منفصلة إلا أنهما يمكن أن يتقاسما الجهد أو ينتقص أحدهما من الآخر. وعلى سبيل المثال، إذا كانت الحقائق والمعلومات التي يتم طرحها في نقاش جماعي تضيف أسلوباً معلوماتياً على المشكلة، فإن الإجماع نفسه يساعد، هو الآخر، في خلق جو إيجابي داخل المنظمة.

يناقش هذا الكتاب الكيفية التي يستطيع من خلالها التحليل الإداري أن يزيد من كفاءة، وفاعلية، وإنتاجية المنظمة. حيث إن التحليل الإداري، من خلال ما يميزه عن ميزات الأعمال التجارية التي عرفناها جميعاً خلال العقد أو العقدين الماضيين، له تاريخ طويل أتاح له أن ينمو بما فيه الكفاية من مرحلة الطفولة إلى مرحلة النضج، بعد بزوغه كمهنة تنظيمية منفصلة عقب الحرب العالمية الثانية بقليل. ورغم ذلك، فإن جذور التحليل الإداري تمتد إلى أبعد من ذلك، عائدة بأصولها إلى حركة "الإدارة العلمية" التي سبقت انقضاء القرن. لقد شهد حقل التحليل الإداري ميزات جاءت ثم ذهب، وقد تولى تجسيد الأفضل منها داخل بنيته. إن التحليل الإداري واسع وممتد لسنوات طويلة بما فيه الكفاية لجعله يشتمل على عناصر الإدارة العلمية الكمية إضافة إلى التطور التنظيمي وحلقات الجودة.

يستطيع الإداريون، والمدبرون، أو أصحاب الشركات المهتمون بتحسين الفاعلية، والكفاءة، والجودة، والإنتاجية الشاملة لمنظمتهم أن يستفيدوا من هذا الكتاب. كذلك فقد

صُمِّمَ هذا الكتاب من أجل مشرفى الوحدات التى توفر الدعم التحليلى لمديرى التشغيل والعمليات، وفوق كل هذا وذاك من أجل المحللين والمقيمين القائمين بمجهودات التطوير الإدارى، سواء عن طريق الدراسات الرسمية أو التدخل العملى. وأخيراً وليس آخراً، فبمقدور المساعدين الإداريين، والموظفين والإداريين، وغيرهم ممن يزاولون جهوداً هادفة إلى التطوير الإدارى، سواء على أساس عرضى أو بصورة مؤقتة (كمستشارين غير متفرغين)، أن يستفيدوا من هذا الكتاب.

لقد كُتِبَ هذا الكتاب من أجل المدير أو المحلل العملى والواقعى الذى يكون مهتماً بتوازن القوى الإنتاجية، ومناخ العمل الإيجابى، والبقاء شخصياً داخل منظمته/ أو منظمته. إن المدير أو المحلل الذى ينظر إلى النجاح بلغة السنوات بدلاً من الشهور سوف يحصل على الكثير من هذا الكتاب، شأنه شأن العامل بالمنظمة الذى يدرك كلاً من زيف وجوهر ما يحدث فى المنظمات، ولكنه فى الوقت نفسه يؤمن بأن الجوهر هو الذى يحدد، على المدى الطويل، مدى النجاح أو الفشل فى كثير من الأحيان.



الفصل الأول

تعريف التحليل الإداري: التحديات والفرص بالنسبة للمنظمات

تواجه المنظمات الأمريكية العديد من التحديات والفرص خلال العقد القادم. وكما تم التطرق إليه في المقدمة، فإن هذه المآزق تتصل بمشكلات قلة الموارد، مثل الميزانيات المتقشفة للكثير من الوكالات الحكومية، وحدة المنافسة للعديد من الشركات الخاصة الناجمة عن المنافسة الأجنبية، والبيئة المضطربة والسريعة التغيرات الناشئة عن ضعف الإدارة، والإهمال والتغيرات الإقليمية والإقطاعية. فلو أُريد للمنظمات أن تحقق النجاح و"الصمود"، فإن النهج الهادئ، والمتوازن، والطويل الأجل، والقائم على الإدارة السليمة والمبادئ التنظيمية، يكون ضرورة لا بد منها.

وسوف نتطرق هذه الفترات التجريبية على مجمل مهارات المديرين المتعلقة بالسلسلة الكاملة من المهام الإدارية التقليدية التي جرى اقتراحها من قبل المفكرين من أمثال "هنري فايول" (Henri Fayol)، و"لوثر جوليك" (Luther Gulick)، والتي تشتمل على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتوظيف، والتنسيق، والمراجعة، وإعداد الميزانية (PODSCORB). وعلى الرغم من أن "هنري منتزبيرج" (Henry Mintzberg) قد صور الإدارة في كتابه "طبيعة العمل الإداري" (The Nature of Managerial Work) على نحو يختلف عن ذلك المتعلق بمهام الـ (PODSCORB) التقليدية، منوهاً بأن تشعب العمل وتشكيلاته الواسعة، والدور الذي يضطلع به المديرون في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المنظمات، تُعدُّ من الأمور البارزة والأكيدة. فإذا جاز للمرء أن يصنف مجالاً واحداً من عمل المدير بوصفه الأكثر أهمية، فإن ذلك سيكون هو اتخاذ القرار.

إن من أهم خصائص المنظمات الناجحة هي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة. فالقرارات هي المدخل الأساسي للنجاح التنظيمي لأنها هي التي تحدد اتجاه المنظمة. فبمجرد اتخاذ القرار، يتوجب على المنظمة العيش معه لفترة من الزمن. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القرارات تقوم في كثير من الأحيان بتوفير الأسس اللازمة لتخصيص الموارد. إن القرار السليم يُفيد المنظمة، في حين يتسبب القرار السيئ والضعيف في تكلفة إضافية. تُعدُّ جودة المعلومات والتحليل من مقومات القرارات السليمة التي تعود بالنفع على

المنظمة. ويمكن النظر إلى تأثير نوعية القرارات على المنظمات على المدى القريب والبعيد. وعلى الرغم من أن المنظمات ربما كانت تبدو قادرة على تحمل إخفاقات الإدارة في الماضي، إلا أن الضغوط باتت تمثل الآن وكأن مجرد التفكير فيها يُعدُّ ترفاً لا يمكن احتماله لأبعد من ذلك. ففي ظل الجو الراهن المتميز بالمنافسة الحادة، يجب على المنظمات أن تجعل اتخاذ القرار أقرب ما يكون إلى الفعالية والكمال من خلال استخدام أفضل المعلومات والتحليلات المتاحة.

بإمكان التحليل الإداري، أو "التحليل من أجل الإدارة" أن يساهم في العديد من جوانب اتخاذ القرار في المنظمة، وبصفة خاصة، في جميع العمليات التي وردت في اقتراحات المفكرين الإداريين، بدءاً من "فايول" وحتى "منتزيرج". إن التحليل الإداري يساعد المدير/ متخذ القرار من خلال توفير المعلومة والتحليل. وعلى الرغم من أن المعلومة والتحليل لهما فائدتهما خلال كافة مراحل العمليات الإدارية، فإن قيمتهما تبرز بصورة خاصة في مراحل اتخاذ القرار عندما يكون بمقدور الدراسة التحليلية للإدارة التقليدية أن تسهم بصورة خاصة في اتخاذ القرار السليم.

ومن خلال جنوره الممتدة إلى حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر، وإلى الباحثين في مجالات التنظيم والوسائل الذين ظهوروا في وزارة الخزانة في بريطانيا العظمى بعد انتهاء القرن بقليل، فقد تطور التحليل الإداري ليشمل مجمل منظومة الأساليب والوسائل الإدارية خلال الأربعين سنة الماضية. وقد أصبح التحليل الإداري الآن في وضع يمكنه من أن يُضيف إسهاماً رئيساً إلى المنظمات خلال استعدادها للتنافس، والصمود، والنمو في أثناء فترة التسعينيات من القرن العشرين.

وهناك بعض النماذج لأنواع الأسئلة التي يستطيع المحللون الإداريون أن يساعدوا في الإجابة عنها:

- ١ - ما نوع المنظمة التي يمكن أن تُصمم لأداء مهام ووظائف محددة؟
- ٢ - ما الأسلوب الممكن استخدامه لتقييم الأداء في برنامج مستمر؟
- ٣ - ما نوع نظام الحاسوب المطلوب اقتناؤه لتنفيذ رغبة الإدارة في تطبيق (نظام المعلومات الإداري) (Management Information System) {MIS}؟
- ٤ - ما نوع نظام قياس الإنتاجية المراد تطويره لتلبية احتياجات المنظمة؟
- ٥ - ما نوع نظام المعلومات الإدارية (MIS) الذي يمكن تصميمه لتلبية احتياجات المديرين ومتخذى القرار بالمنظمة؟

- ٦ - ما الهيكل التنظيمي الذي يمكن تطويره لتسهيل تحقيق أهداف الإدارة العليا؟
- ٧ - أى نوع من الأنظمة الآلية المكتبية يمكن الحصول عليه لتوفير الدعم الإداري والكتابي الأفضل؟
- ٨ - ما الإجراءات الممكن اتخاذها لتطبيق مبادرة تحسين الجودة على نطاق واسع من المنظمة؟
- ٩ - كيف يمكن تحقيق انسيابية العمل والإجراءات فى عملية الشراء؟
- ١٠ - كيف يمكن تصميم وتطبيق الجهد الخاص بخفض التكلفة على نطاق المنظمة؟
- ١١ - ما هى الإجراءات الممكن اتخاذها لتطوير كفاءة المنظمة؟
- ١٢ - كيف يمكن تحسين نوعية الحياة العملية فى المنظمة؟
- هذه القائمة تذكر بأنواع الأسئلة التي يمكن توجيهها فى التحليل الإداري.

التحليل الإداري: الماضي والحاضر:

كتب هنورا بي. بيتر في الواشنطن بوست (Washington Post):

فى عمود بتاريخ ٢٢/ يوليو ذكر "مايك كوزى" (Mike Causey) بأنه يوجد، فى مكان ما أو آخر، حفل افتتاح بمناسبة المحلل الإداري لـ (GS-II)، ويردنى هذا إلى سؤال ظل يحيرنى يوماً. ما هو المحلل الإداري وماذا يفعل؟ وفى خلال الاثنين والثلاثين عاماً التي عملت فيها لدى الحكومة الفدرالية لم أتمكن قط من تقرير ذلك.

وبطبيعة الحال، فإن التفويض الدورى بشأن تقرير أو آخر يكون منبثقاً عن المبني البسيط الذى يجب أن نأخذ الفرصة من أجل اختلاف الإجابات بالنسبة له. إلا أننا نادراً ما يتناهى إلى سمعنا أى شىء آخر حول نتائج تصنيف اختلافاتنا، إلا من خلال الإعلان بعد طول انتظار بأن التقرير لم يعد مطلوباً.

وهذا هو السبب فى أن تعيين "المستشارين الإداريين" من بين من يطلق عليهم "اللصوص وقطاع الطرق" يبدو أكثر إرباكاً بالنسبة لى. وعلى أى حال، ليس هناك مستشار قد تم تعيينه قط ليفعل شيئاً أكثر من أن يخطر من قام بتعيينه بأنه كان سلفاً يودى عملاً عظيماً.

تُثار كثيراً أسئلة كهذه جرى التعبير عنها في هذا المقال حول مهام موظفي التحليل في العديد من المجالات، مثل: التحليل الإداري، وتحليل البرامج، والتحليل الاقتصادي، وبحوث العمليات. وعلى الرغم من ذلك، فهناك الآلاف من المحللين الإداريين في الحكومة الفدرالية، وحكومات الولايات، والحكومات المحلية كما هو الحال أيضاً في القطاع الصناعي الخاص.

هناك العديد من المنظمات تقوم بتوظيف الأفراد الذين يكون من مهامهم تحليل المشكلات الإدارية والتنظيمية، وتطوير التوصيات، وتطبيق الحلول. وتقع المشكلات التي يتعاملون معها عادةً ضمن فئتين عامتين، هما الكفاءة العملية وفاعلية البرنامج. إن حل المشكلة التنظيمية، أو إدخال تحسين عليها، أو وضعها في قالب إيجابي، أو تطوير كفاءة وفعالية المنظمة، يشمل عادة تغييراً في المنتج أو تغييراً في العملية التي يتم من خلالها إنتاج هذا المنتج. فإذا ما أُريد إحداث التحسين أو التطوير، فإن الأفراد ذوى العلاقة يجب أن يتغيروا حتى يمكن للعملية التي يتم من خلالها خلق المنتج، أو حتى المنتج نفسه، أن يتغير.

مجال التحليل الإداري:

يُعد التحليل الإداري واحداً من العديد من الحلقات المهنية الموجودة في الحكومة الفدرالية والمختصة بتقديم الدعم التحليلي للمديرين ومتخذي القرار. ومن الحلقات المهنية الأخرى التي تقدم هذا النوع من الخبرة هي تحليل البرامج، والهندسة الصناعية، وتحليل بحوث العمليات، والتحليل الاقتصادي، وفي بعض الأحيان تحليل الميزانية. ويمثل التحليل الإداري وتحليل البرامج أكبر هذه الحلقات حيث تضم ما يزيد عن ١٧,٠٠٠ و ٢١,٠٠٠ موظف، على التوالي. وهناك ١٢,٠٠٠ محلل ميزانية، و ٦,٠٠٠ خبير اقتصادي، وعدد قليل من محلي بحوث العمليات والمهندسين الصناعيين. ويمكن تمييز التحليل الإداري عن غيره من المجموعات التحليلية الوظيفية من خلال حجمه، وتركيزه على المسائل الإدارية، والانتشار الواسع للمحللين الإداريين على امتداد الحكومة الفدرالية. هناك أيضاً عدة آلاف من المحللين الإداريين في حكومات الولايات، والأقاليم، والبلديات، إضافة إلى العديد من الجمعيات والمؤسسات الخاصة التي تضطلع أيضاً بمهام التحليل الإداري.

من مؤشرات ديناميكية هذا المجال النمو المتزايد في أعداد المحللين الإداريين في الحكومة الفدرالية. فبين الأعوام ١٩٨٧م و١٩٨٩م، على سبيل المثال، ازداد عدد المحللين

من ١٥,٦٩٤ إلى ١٧,٢٦٥ مطلقاً، أى ما يمثل زيادةً بنسبة ١٠٪. وخلال العقد من ١٩٨٠م إلى ١٩٨٩م، زاد عدد المحللين الإداريين بما يجاوز ٦,١٠٠ مطلقاً، أى بنسبة زيادة ٥٥٪. ويعد هذا نمواً ملحوظاً إذا ما وضعنا فى الحسبان أن العدد الإجمالى للعاملين بالحكومة الفدرالية قد ظل ثابتاً أو انخفض قليلاً عبر العشرين سنة الماضية. وهناك اتجاه آخر ألا وهو ما باتت تشكله المرأة من نسبة متزايدة فى هذا المجال. وعلى الرغم من أن أسباب التوسع فى هذا الحقل ليست واضحة تماماً، إلا أن احتياجات المنظمات للتحليل المتعلق بالإدارة تُعدُّ عاملاً واضحاً. أما العامل المساهم الآخر فهو الاعتماد على المحللين الإداريين فى المجالات الحكومية ذات النمو المرتفع، مثل إدارة مصادر المعلومات، والحاسبات الآلية، والجودة والإنتاجية. ومن الأشياء اللافتة للانتباه تزايد أعداد محلقى البرامج بصورة متسارعة خلال تلك الفترة.

وكمهمة وظيفية، يقوم التحليل الإدارى بتوفير الدعم للمديرين فى مختلف المستويات حول المسائل المتعلقة بالتنظيم والإدارة. وتوضح معايير التصنيف الخاصة بمكتب إدارة شؤون العاملين (The Office of Personnel Management) {OPM} أن:

ترتكز مهنة التحليل الإدارى على المفهوم القائل بأن بعض مهمات ومسؤوليات المديرين المحددة تكون قابلة للتحليل والتطوير من قبل المتخصصين الذين هم من فئة الخبراء فى هذه المهمات، وفى المبادئ والنظريات التى تشكل الأساس لإدارتهم، وفى طرق وأساليب تحليلهم.

و تراعى معايير الكفاءة الخاصة بمكتب إدارة شؤون العاملين أن:

أسمى المؤهلات (بالنسبة للتحليل الإدارى) تكمن فى الدرجة العالية من المقدرة التحليلية، إضافة إلى الإلمام العملى والنظرى بالمهمات، والعمليات، والمبادئ الإدارية.

يعرف مكتب الإدارة والميزانية (The Office of Management and Budget) {OMB} أنشطة التحليل الإدارى على أساس أنها تشمل:

١ - تخطيط وتطوير وتقييم وتعديل الهياكل التنظيمية للمنظمة، وعلاقاتها، وإجراءاتها العملية، ولوائحها الداخلية، وتعليماتها، وتفويض السلطات فيها، إضافة إلى البيانات الإدارية والأنظمة الرقابية.

٢ - قيادة أو توجيه التقييمات الخاصة بالكفاءة والفاعلية العملية وتحليل بعض الاحتياجات الإدارية الخاصة.

٣ - تقييم إنتاجية العاملين، ومدى تحقيق أهداف الأداء، وغيرها من المقاييس الكمية للكفاءة والفاعلية العملية.

وتنص معايير الكفاءة المتعلقة بمكتب إدارة شؤون العاملين على الآتى:

يقوم المحللون الإداريون بتقديم الاستشارة والخدمة للإدارة فى مجالات مثل تطوير السياسة التخطيطية، أساليب وإجراءات العمل، والاستفادة من القوى العاملة، والهيكل التنظيمية، وتوزيع المهام، وتفويض السلطات، وإدارة المعلومات، أو غيرها من المجالات الهادفة إلى تطوير الفاعلية الإدارية .

وكما اقترح السيد/ ديفيد. إس. براون (David S. Brown) فإن "المحلل الإداري يظهر فى العديد من الأشكال المختلفة فى كثير من الأماكن المختلفة". "وهو معروف جيداً بالنسبة لكل من الحكومة والقطاع الخاص، سواء فى الداخل أو الخارج". إضافةً إلى ذلك، فإن المحلل الإداري له أسماء مختلفة فى أوقات مختلفة وفى أنواع مختلفة من المنظمات. وفى العشرينيات كان المحللون الإداريون يطلق عليهم عادةً "خبراء الكفاءة". ومن التسميات الأخرى التى كانت تطلق على الموظفين العاملين فى مجال التحليل الإداري عبارة "محلل الأساليب والنظم"، "مهندس الإدارة" المهندس الصناعى، و"محلل الوقت". وعلى أى حال، أصبح مسمى "المحلل الإداري" هو المصطلح الأكثر تعارفاً بالنسبة للوظيفة فى الحكومة الفدرالية طيلة العقود الثلاثة الماضية.

وفى عام ١٩٤٥م، أصدرت هيئة الخدمة المدنية أول معايير التصنيف الوظيفي التى تغطى أنواع العمل الذى تتم مزاولته بواسطة المحللين الإداريين. وكان يطلق على تلك الوظائف مسمى "مختبرى الأساليب والنظم". وقد أصبح استخدام عبارة "المحلل الإداري" شائعاً بعد عام ١٩٥٥م عندما عدلت هيئة الخدمة العامة مسمى معايير تصنيفها الوظيفية من "مختبر الأساليب والنظم" إلى "المحلل الإداري". ومنذ الأربعينيات الميلادية، انتشرت وحدات التحليل الإداري بصورة تدرجية على امتداد الدوائر الحكومية ككيانات تنظيمية منفصلة. وخلال العشرين عاماً الماضية، كان التحليل الإداري فى معظم الوكالات الفدرالية متكافئاً مع غيره من المهام الوظيفية، مثل: إدارة شؤون العاملين، والميزانية، والخدمات الإدارية.

وظيفة التحليل الإداري:

منذ عشرين عاماً مضت كانت المهمة الوظيفية، التي يُطلق عليها حالياً "التحليل الإداري"، قد بدأت بالظهور في الإدارات والوكالات الحكومية التابعة للحكومة الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد عكس بزوغ الوظيفة اعترافاً من السلطات التنفيذية الحكومية والباحثين الحكوميين مفاده بأن وجود موظفين متخصصين يركزون على دراسة التنظيم والأنظمة الإدارية، والأساليب والإجراءات سوف يكون مفيداً في تحقيق تنفيذ أكثر كفاءةً وفعاليةً للبرامج الحكومية المتنامية. إلا أن نفس التوسع في المجال الإداري الذي كانت مساعدة هؤلاء الموظفين المتخصصين مطلوبةً من أجله قد أدى إلى بروز مختلف المناهج والخواص الوظيفية. لم ينشأ سريعاً أى كيان عام ذى وظيفة فردية محددة رغم أن المجال الوظيفي العام المرتبط بالأمر كان يطلق عليه عموماً "التنظيم والأساليب" (Organization & Methods) أو {O&M} حتى عهد قريب. لم تكن تطبيقات بعض الوكالات ناجحةً وأدت إلى ردود فعل مختلفة تجاه الوظيفة، إضافة إلى الاختلافات المستمرة في وجهات النظر فيما يتعلق بطبيعتها وخاصيتها.

كان هذا مقدمة لمقال عن التحليل الإداري نتج عن دراسة لمكتب الميزانية (Bureau of the Budget) {BOB} تم إجراؤها حول هذا المجال في أواخر الخمسينيات الميلادية. وربما شكلت الدراسات النشاط الوحيد والأكثر أهمية، والذي قام به (١٧,٠٠٠) محلل إداري في الحكومة الفدرالية إضافة إلى الآلاف من المحللين الآخرين في حكومات الولايات والحكومات المحلية، رغم أن المحللين أنفسهم نادراً ما تمت دراستهم. ولم يتمخض المسح الذي تم إجراؤه حول ما كتب في هذا الموضوع عن عدد كبير من المصادر المنشورة التي تناولت التحليل الإداري، عدا عدد قليل جداً لا يتجاوز أصابع اليد الواحدة أو الاثنتين، من رسائل الماجستير والدكتوراه التي كتبت عن التحليل الإداري.

أشرف السيد/ ويليام. إف. راب (William F. Rapp)، كبير المحللين الإداريين في مكتب الميزانية (BOB)، على الدراسة التي أجراها المكتب والتي اشتملت على مقابلات مع العاملين بغرض تطوير بيان مرجعي مفصل عن الممارسات التطبيقية للتحليل الإداري في المراكز الرئيسة للإدارات والوكالات المستقلة. وقد اتضح أن اثنتين وعشرين من ضمن الخمس والعشرين وكالة التي تمت دراستها لديها طاقم منفصل من المحللين الإداريين. وقد لخصت دراسة مكتب الميزانية (BOB) تطبيقات التحليل الإداري تحت المفاهيم الأربعة التالية:

- ١ - المساعدة: الغرض من وجود طاقم التحليل الإداري هو مساعدة الآخرين في أداء أعمالهم بصورة أفضل.
 - ٢ - الرقابة: يشكل طاقم التحليل الإداري جزءاً خاصاً من وظيفة الإدارة الرقابية.
 - ٣ - الخدمة: الهدف من وجود طاقم التحليل الإداري هو مزاوله خدمات مركزية خاصة معينة.
 - ٤ - الحث: إن طاقم التحليل الإداري يزاول مهامه على سبيل المساعدة، لكن مع المسؤولية عن استخدام البرامج وعن حفز العناصر الأخرى في المنظمة لتطوير الإدارة في الوكالة.
- وقد عرف السيد / راب التحليل الإداري بأنه "مهمة وظيفية هدفها الرئيس تطوير السياسة الإدارية للوكالة، وأليتها، وممارساتها، وإجراءاتها. وقد خلصت دراسة مكتب الميزانية إلى أن وظيفة التحليل الإداري يمكن ممارستها من خلال:
- ١ - تقديم النصح وإجراء الدراسات المتعلقة بالإدارة والتنظيم.
 - ٢ - تطوير وإدارة البرامج الهادفة إلى حفز التطوير الإداري على امتداد الوكالة.
 - ٣ - ممارسة العمل التطويري أو التطبيقي الخاص باستخدام أساليب أو وسائل إدارية متخصصة مثل تخطيط المعالجة الآلية للبيانات {ADP} (Automatic Data Processing)، قياس أداء العمل، والرقابة على المنظمة.
- وبفحص البيانات الوظيفية لعينة مكونة من خمس عشرة وحدة للتحليل الإداري ضمن مجهود بحثي آخر، تمخض ذلك عن الأنشطة والمسؤوليات الرئيسة التالية:
- ١ - تخطيط، وتطوير، وإدارة برنامج شامل للدعم الإداري والخدمات الاستشارية.
 - ٢ - إجراء دراسات واستطلاعات رئيسة بغرض تطوير الأجهزة، والعمليات، والفاعلية الإدارية، والرقابة، والأداء، والإنتاجية، والكفاءة، والنظام الاقتصادي.
 - ٣ - التأكد من التوثيق المناسب للسياسة والإجراءات من خلال نظام إداري يعمل وفقاً للتوجهات.
 - ٤ - توفير التنسيق المتبادل بالنسبة للتوثيق الخارجى.
 - ٥ - مراجعة وتقييم المقترحات العملية للمنظمة.
 - ٦ - إجراء الاستطلاعات، والدراسات، والمراجعات المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها.

- وقد اشتملت المهام والمسؤوليات الرئيسية للمحللين الإداريين الواردة على لسان رؤساء وحدات التحليل الإداري على الآتي:
- الهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - تفويض السلطات.
 - إدارة السجلات والتقارير.
 - تقديم النصح للإدارة.
 - العمل وفقاً للسرية.
 - الأنظمة المكتتبية.
 - توزيع القوى العاملة.
 - التصورات الدقيقة.
 - تخصيص الموارد بالنسبة للميزانية.
 - مراقبة عقود الخدمات الاستشارية.

وقد كشف أحد الاختبارات التي أجريت حديثاً على إعلانات التوظيف بالنسبة للمحللين الإداريين عن وجود طلب على المحللين نوى الخبرة فى التخطيط الإستراتيجى، وإدارة الجودة الشاملة، وقياس أداء العمل، والإنتاجية، والأنظمة الآلية والمعلوماتية.

مقابلات مع موظفى التحليل الإدارى:

- أثمرت المقابلات التى أجريت مع رؤساء وحدات التحليل الإدارى عن وجهة نظر مهمة فى هذا المجال. وقد تم جمع المعلومات التالية فى أثناء المقابلات الشخصية التى أجريت مع موظفى التحليل الإدارى. وقد كان لدى أحد الذين تمت مقابلتهم العديد من الأقوال المأثورة فى وصف التحليل الإدارى والمحللين الإداريين، اشتملت على الآتى:
- "التحليل الإدارى يتطلب حباً للأشياء المربكة".
 - "المحللون الإداريون من الانعزاليين"
 - "التحليل الإدارى الجيد يتطلب تفسيراً خلاقاً".
 - "لا يكفى أن تكون الواقعة صحيحة إذا لم يستخدمها الناس".

- "لكي تكون محللاً إدارياً فإنه يلزمك حرية فكرية كاملة".
- "يحتاج المحلل الإداري إلى بيئة يستطيع فيها أن يقول ويفكر كما يريد، ولا يتعين عليه أن يغير من وجهة نظره".
- "ليس بالضرورة أن يعمل المحللون الإداريون بصورة جيدة بعضهم مع بعض، ولكن يتوجب عليهم أن يكونوا قادرين على العمل مع الناس في الخارج، داخل المنظمة الكبيرة".
- "يجب على المحللين أن يكونوا قادرين على تفسير معاني ما يقوله الناس".
- ليس بمقدور كل رؤساء وحدات التحليل الإداري أن يكونوا على درجة من الدقة والتفصيل في وصفهم للتحليل الإداري، ورغم ذلك فقد كان كل واحد منهم مهتماً بمناقشة الأمر.
- وقد أشار رئيس القسم الذي أجريت معه المقابلة أعلاه إلى أن مدخله إلى التحليل الإداري يعود أساساً إلى العلوم السلوكية. وهناك آخرون من موظفي التحليل الإداري الذين تمت مقابلتهم لديهم توجهات مختلفة بهذا الصدد. فبعض المحللين، مثلاً، يرون أنفسهم وكأنهم يوفرون وجهات النظر الموضوعية للطرف الثالث، والمستندة إلى الحقائق الثابتة والمجردة. وتركز وجهة النظر هذه على استخدام الحقائق وجمع البيانات الموضوعية أكثر من استخدام المهارات السياسية أو السلوكية.
- كانت إحدى وحدات التحليل الإداري التي تمت معاينتها، على مستوى الإدارة، تحظى بعدد كبير من الموظفين يتراوح عددهم ما بين ثلاثين إلى أربعين أخصائياً. وقد جعلت إدارة مثل هذا العدد الكبير من العاملين رئيس الوحدة عرضةً للتعامل مع أنماط كثيرة من المحللين الإداريين والدراسات الإدارية. وقد انعكست ملاحظاته عن التحليل الإداري في العبارات التالية :
- "التحليل الإداري هو تطبيق للمفهوم العام".
- "يميل المحللون الإداريون إلى بلوغ درجة الكمال".
- "يجذب المحللون الإداريون إيجاد الحل الأمثل للمشكلات، متجاهلين أحياناً الذي يقول: إن زيادة العمل لا يترتب عليه زيادة في الإنتاج".
- "المحللون الإداريون ذوو توجه أكاديمي".

يعرف التحليل الإداري على أنه "علم فحص المشكلة أو القضية، سواء أكانت حقيقية أم مدركة بالحواس، وتجزئتها إلى مكونات، وتطبيق المفاهيم العامة على الحل".

وقد روى موظف التحليل الإداري قصةً حول اجتماع عقد مع أحد كبار متخذي القرار، وفيه دخل المحللون الإداريون في نقاش عميق حول تحديد المشكلة وطرح الحلول البديلة بالنسبة لها. وعندما ضاق كبير متخذي القرار ذرعاً بمقدار الوقت والجهد المبذول للتفكير في المشكلة والحل أوضح قائلاً: "أنتم تفكرون على حساب وقتكم الخاص بكم، ولكنكم تعملون على حساب وقتي".

التوزيع التنظيمي للمحللين الإداريين:

انتشرت الوحدات التنظيمية المنفصلة المخصصة للتحليل الإداري على امتداد القطاعين المدني والعسكري من الحكومة الفدرالية خلال الخمسة والثلاثين عاماً الماضية. وتقع معظم هذه الوحدات على مستوى الشعب، وتعرف عادةً بشعب "الإدارة والتنظيم"، أو "التحليل الإداري"، أو "النظم الإدارية" أو "الاستشارات الإدارية". تكون وحدات التحليل الإداري عادةً صغيرة، حيث يوجد بها ما بين خمسة إلى عشرة محللين، رغم أن المؤلفين على علم بوجود القليل من الوحدات الكبيرة التي تضم ما بين عشرين إلى ثلاثين محلاً تنظيمياً، فإن الكثير من هذه الوحدات تقع تحت لواء الإدارة أو الذراع الإدارية للوكالة.

إن جميع الإدارات الفدرالية، وجميع المكاتب تقريباً، والعديد من الوكالات المستقلة، لديها وحدات للتحليل الإداري. وقد أشار تقرير المكتب الأمريكي لإدارة شؤون العاملين حول القوى المدنية العاملة في الحكومة الفدرالية إلى أن هناك ما يقارب (١٧,٣٠٠) محلل إداري في الحكومة الفدرالية في العام ١٩٨٩م. ويوضح الجدول (١/١) توزيع المحللين الإداريين على الوكالات الرئيسية.

الجدول رقم (١/١)

توزيع المحللين الإداريين فى الوكالات الرئيسة

إجمالي العاملين	الوكالة
٥٦٩	الزراعة
٢٠٠٩	القوات الجوية
٥٢٧٦	الجيش
١٩٤	التجارة
١١٠٦	قوات الدفاع الأخرى
٣٧٨	العدل
١١٥	العمل
٢١٠	التعليم
١٤٥	حماية البيئة
٢١١	الطاقة
١٤٤	إدارة الخدمات العامة
٩٢٥	الخدمات الإنسانية و الصحية
٢٣٦	الإسكان و التنمية الحضرية
٢٠٢	الداخلية
٧٨	إدارة الفضاء و الطيران الوطنية
٢٧١٧	البحرية
٨٣	الخارجية
٢٤٥	المواصلات / النقل
١٤٢٤	الخزانة
٤٧٣	إدارة المحاربين القداماء
١٦٧٤٠	المجموع للوكالات الرئيسة
١٧٢٦٥	المجموع لكل الوكالات الفدرالية

المصدر : المكتب الأمريكى لإدارة شؤون العاملين.

التحليل الإداري على المدى المنظور:

يواجه المديرون على كل المستويات التنظيمية مشكلات معقدة. وربما تعود جذور هذه المشكلات إلى أسباب إنسانية، أو فنية، أو أنظمة إجرائية، أو ربما يكون لها أسباب أخرى. وتقوم العديد من المنظمات في كل من القطاعين العام والخاص بتوظيف خبراء متخصصين من أجل المساعدة في حل وتحسين المشكلات الإدارية والتنظيمية أو تطوير العمليات الراهنة. ويشمل هؤلاء المتخصصين الاستشاريين الإداريين، ومحلى بحوث العمليات، وأخصائى تطوير المنظمات، الخبراء الاقتصاديين، ومحلى البرامج، والمحلى الإداريين، سواء من داخل المنظمة أم من خارجها. فإذا ما تم تأسيس سلسلة متصلة ممتدة من التركيز الكمي الصارم من جهة إلى التركيز على المشكلات الإنسانية ذات العوامل غير الكمية من الجهة الأخرى، فإن بحوث العمليات سوف تكون واقعة ما بين هذين الطرفين المتباعدين. وبسبب طبيعتها المتعددة الأوجه فإنها سوف تشغل أكثر من جزء ضمن هذه السلسلة المتصلة. ومن ثم يمكن اعتبار التحليل الإداري بمثابة جزء فرعى من مجموعة كبيرة من المتخصصين في حل المشكلات.

وتختلف المجموعة الوظيفية للتحليل الإداري عن غيرها من المجالات التحليلية الوظيفية في الحكومة الفدرالية من عدة أوجه:

أولاً، إن معظم التحليل الإداري يستند إلى المبادئ العريضة والواسعة للإدارة والتنظيم. فعلى سبيل المثال، تُعد مسميات الخرائط والرسومات التوضيحية الرسمية، وبياناتها الوظيفية، وتفويض الصلاحيات فيها، ووحدة الأمر، والأنظمة والعمليات الإدارية أموراً أساسيةً بالنسبة لمجال التحليل الإداري. كما أن هذه الهياكل تحظى بقابلية عامة يمكن تطبيقها على كل المنظمات، علماً أنها كثيراً ما تكون مشتركةً بالنسبة للمحلىين من الوكالات المختلفة. إضافةً إلى ذلك، فإن المحلىين الإداريين عادةً ما يكونون نوى مواهب وتخصصات متعددة، كما أن أدواتهم ووسائلهم تكون منطبقةً على إحدى المنظمات بنفس القدر الذى تنطبق فيه على الأخرى. وكثيراً ما يحظى المحللون الإداريون بقدرة مهنية على الحركة وبمقدورهم أن يتغيروا من إحدى المنظمات إلى الأخرى بسهولة أكبر مما هو الحال بالنسبة لأولئك العاملين في المجالات أخرى.

ثانياً، بما أن متطلبات الدخول في مجال التحليل الإداري في الحكومة الفدرالية تكون عامةً ولا تحدد شهادةً للتخصص في مجال معين، فإن المجموعة الوظيفية هي بحد ذاتها

متعددة المعارف. فالمحللون يأتون من خلفيات أكاديمية متباينة، كالتاريخ، والآداب، والفلسفة، وإدارة الأعمال، والاقتصاد، والإدارة العامة. وعلى الرغم من وجود جوهر عام للمفاهيم، فإن المجال يمكن التعرف عليه جزئياً من خلال المناخ السائد في المنظمة المحددة التي يمارس فيها. والتحليل الإداري مصمم للاستجابة لحاجيات ومتطلبات الإدارة أكثر من استجابته لنوع محدد من المعرفة. وربما تكون المجالات الأكاديمية الأكثر قرباً من التحليل الإداري هي العلوم الإدارية والإدارة العامة، وإدارة الأعمال بالنسبة للقطاع الخاص. وتعد هذه المجالات أكثر تكاملاً وذات معارف متعددة.

وعلى الرغم من موقعها التنظيمي العادي مع الوحدات الإدارية الأخرى، فإن مهام ووظائف التحليل الإداري تكون مختلفة عن غيرها في العديد من الأوجه. فعلى سبيل المثال هناك نسبة كبيرة من الموارد تستخدم في معظم شعب ومكاتب التحليل الإداري لإجراء الدراسات المتعلقة بموضوع معين. فالمحللون الذين يقومون بإجراء تلك الدراسات كثيراً ما لا تكون لديهم مهام واضحة ومرسومة، مما يعنى وجودهم كمورد ضعيف يمكن توظيفه متى ما دعت الحاجة لتلبية متطلبات المنظمة. إضافةً إلى ذلك، فالتحليل الإداري كثيراً ما يكون مختلفاً عن العديد من الأنشطة الإدارية الأخرى من حيث إنه لا يؤدي عمله باعتباره جزءاً من نظام أوسع وأشمل. وعلى العكس من ذلك، فهو يعمل من خلال استخدام التدخلات أو الدراسات الصغيرة.

إن العديد من الوظائف الإدارية، على سبيل المثال، تكون مهتمّة بالأنظمة أو العمليات الكبيرة، مثل الميزانية، وإدارة شؤون العاملين، أو الحسابات. أما بالنسبة لوحدات التحليل الإداري فهي، في الغالبية العظمى منها، تعمل بصورة مستقلة عن الأنظمة الكبيرة القائمة على امتداد المنظمة. إن مهمة المحلل هي تحليل المشكلات، واقتراح الحلول، وأحياناً تصميم الأنظمة، بدلاً من صيانة الأجهزة الضخمة أو ممارسة الأنشطة الروتينية.

ومن أجل القيام بمهامها، فإن وحدات التحليل الإداري تقوم، وبصورة نموذجية، بإجراء الدراسات الخاصة، وتقديم النصح والمشورة بالنسبة لاستفسارات الإدارة، وتعمل على وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المهمات، وتتولى كتابة المراسيم الخاصة بتفويض السلطات والصلاحيات، والتعليمات الإدارية، والتوجيهات. إن إجراء الدراسات الإدارية عادةً ما يكون هو النشاط الأكثر أهميةً واستنزافاً للوقت. وعادةً ما تكون تلك الدراسات معنيةً بالمسائل الاقتصادية، والكفاءة، والفعالية، والأساليب والإجراءات العملية، وهيكل المنظمة ومهامها. والكثير من الدراسات هي عن قضايا على نطاق المنظمة يكون قد تم رفعها عادةً

من قبل الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا. وغالباً ما يتدخل المديرون ومتخذي القرار، ما بين الحين والآخر، في مختلف جوانب الدراسة وفي التقييم النهائي والموافقة على التوصيات.

يحظى المحللون عادةً بتصويرٍ ممتاز لوكالتهم وأحياناً تكون لديهم اطلاع حسن على الوكالات الأخرى بسبب ما يلعبونه من دور في الدراسات الإدارية وفي مجال التنسيق والارتباط الخارجي المتبادل. وعلى الرغم من أن وحدات التحليل الإداري تقع أحياناً على مستوى الشعبة في الدوائر الرسمية، فإن تأثيرها ونفوذها في التنظيم غير الرسمي كثيراً ما يمتد إلى أعلى من ذلك. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما يعمل رؤساء وحدات التحليل الإداري كمستشارين إداريين لكبار مديري البرامج والوكالات، من ثم يكون لديهم منفذ للوصول إلى أعلى مستوى للسلطة في المنظمة.



الفصل الثانى

دراسات التحليل الإدارى: نظرة شاملة

كما تم توضيحه فى المقدمة وفى الفصل الأول، تواجه المنظمات فى كل قطاعات المجتمع الأمريكى تقريباً بيئةً صعبة يشوبها الاضطراب فى كثير من الأحيان. وتواجه المنظمات أيضاً تحديات لم يسبق لها أن واجهتها فى الماضى القريب. أما بالنسبة لفترة النمو والتوسع المتواصل تقريباً، والتي عرفناها خلال معظم فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين فمن الواضح أنها قد انتهت، وأما الآن فإن التحديات الجديدة والقاسية تبدو ثابتةً فى كل الاتجاهات تقريباً. وبالنسبة للشركات الخاصة فإن هذا التحدى يتمثل بصورة كبيرة فى شكل المنافسة الأجنبية المتزايدة، فى حين يتمثل ذلك بالنسبة للمنظمات الحكومية فى شكل موارد الميزانية الراكدة أو المتناقصة.

لقد حان الوقت الذى يتوجب فيه على المنظمات، إذا ما أرادت أن تتنافس بصورة حقيقية، أن تبحث لنفسها عن حلول واقعية للمشكلات الحقيقية المستعصية التى تواجهها. لم تعد مוזات العمل التجارى التى سبقت الإشارة إليها فى أحد المقالات الحديثة كافيةً لحل المشكلات التى تواجهها الكثير من المنظمات. إن المدخل إلى حل المشكلات التنظيمية يكمن فى اتخاذ القرار الذكى. وبات العنصران التوأمان، أى المعلومات الجيدة والتحليل الجيد، يمثلان ضرورةً لا غنى عنها من أجل اتخاذ القرار السليم. وإذا كان هذان العنصران لا يشكلمان، بحد ذاتهما، ضماناً للقرارات السليمة، فهما يعززان من احتمالية اتخاذ القرار الجيد ويكفلان أداءً أفضل خلال فترة من الزمن.

إن بمقدور التحليل الإدارى أن يوفر، بصورة منفردة، المعلومات الجيدة والتحليل الجيد لمديرى المنظمات الذين يواجهون قرارات صعبة. وهو يفعل ذلك من خلال التركيز على قيمة المعلومات والتحليل، وعلى عملية اتخاذ القرار وتطبيقه داخل المنظمة. وبما أن التحليل الإدارى قد نما ووصل إلى مرحلة النضج فى الولايات المتحدة الأمريكية على مدى الأربعين سنة الماضية، فإنه يضم تشكيلة واسعة من المناهج والأساليب التى بمقدورها تطوير فعالية المنظمة، وكفاءتها، وجودتها، وإنتاجيتها.

وتشمل هذه المناهج الكم والنوع، والجوانب الموضوعية وغير الموضوعية، والجوانب

الصعبة والحساسة. يتعلق المنهج المتبع من قبل المحللين الإداريين باثنين من نماذج القرار المستخدمة عادةً في الإدارة العامة، ألا وهما النموذج العقلاني الشامل والنموذج المتدرج. ويمقدور المحلل الإداري الجيد التعامل بارتياح مع أي من هذين المنهجين. ويوضح الجدول رقم (١/٢) العناصر الرئيسة لهذين النموذجين المختلفين المتعلقين باتخاذ القرار.

الجدول رقم (١/٢) نماذج اتخاذ القرار

نموذج المقارنات المحدودة المتعاقبة	النموذج العقلاني الشامل
١ - تحليل القيم والأهداف والبدائل الإجرائية عملية متشابكة.	١ - توضيح القيم أو الأهداف يكون مختلفاً عن تحليل السياسات البديلة ويسبقها عادةً.
٢ - بما أن الوسائل والغايات ليست واضحة فإن تحليل الوسائل - الغايات يكون أحياناً غير ملائم أو محدوداً.	٢ - يتم، بعدها، الوصول إلى تكوين السياسات من خلال تحليل الوسائل - الغايات: أولاً يتم الاتفاق على الغايات، ومن ثم يتم البحث عن الوسائل اللازمة لتحقيقها.
٣ - إن المحك للسياسة "الجيدة" يكمن في أن العديد من المحللين يجدون أنفسهم متفقيين على بديل (دون أن يتفقوا على أنه الوسيلة الأكثر ملاءمةً لتحقيق هدف متفق عليه).	٣ - إن المحك للسياسة "الجيدة" يكمن في قدرتها على إثبات أنها الوسيلة الأكثر ملاءمةً لتحقيق غاية محددة.
٤ - التحليل محدود بصورة صارمة. أ - يتم تجاهل المخرجات المهمة المحتملة. ب - يتم تجاهل السياسات البديلة المهمة المحتملة. ج - يتم تجاهل القيم المهمة المتأثرة.	٤ - التحليل يكون شاملاً: بحيث يتم أخذ كل عنصر مهم في الحسبان.
٥ - إن تعاقب و تتابع المقارنات يقلل كثيراً من الاعتماد على النظرية، أو يلغيه.	٥ - يتم عادةً الاعتماد على النظرية بصورة مكثفة.

المصدر: مستمدة من شارلس ليندبلوم (Charles Lindblom):

"The science of muddling through", Public Administration Review 19, no.2 (Spring 1959): 79-88.

يبدأ نقاشنا حول الكيفية التى يستطيع من خلالها المحلل الإدارى مساعدة المنظمات لى تصبح أكثر كفاءةً، وفعاليةً، وإنتاجيةً، باتخاذ القرار الذى يشكل إحدى أهم الوظائف فى المنظمات. وهنا يتم تطبيق الأداة المرتبطة نموذجياً بالتحليل الإدارى، أى الدراسة، بشكل مميز. وتنشأ عملية اتخاذ القرار عادةً بسبب أن هناك مشكلة أو فرصة قد تم التعرف عليها، ولا بد من اتخاذ قرار معين ضمن الناحية الإجرائية. وخلال عملية اتخاذ القرار سوف تكون هناك فرصة لطرح بعض الآراء، والمعتقدات، ووجهات النظر، والبدائل، والمعلومات، والتحليل. وتكون الدراسات أو التحليل الرسمية عادةً مألوفة، مع أنها ليست بالضرورة جزءاً من عملية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات فى المنظمات:

يُعدُّ اتخاذ القرارات جزءاً مهماً من مهام معظم كبار المديرين، وصناع السياسات، أو مسؤولى المنظمات. إن القرارات يتم اتخاذها، بطبيعة الحال، من قبل الموظفين فى كل المستويات. ورغم ذلك فإن معظم الموظفين يتخذون القرارات على أساس يومى، خاصةً بالنسبة للقرارات ذات الطبيعة العملية والتى يتم اتخاذها عادةً فى حدود إطار السياسات والتوجيهات القائمة. أما بالنسبة للقرارات المتعلقة بصرف موارد لا يستهان بها، سواء كانت فى شكل دولارات، أو قوى عاملة، أو وقت، فتكون عادةً من صلاحية المديرين، وصناع السياسات، أو غيرهم من كبار المسؤولين. وتتمثل تلك فى القرارات التى تكون المنظمة قد استثمرت فيها مبالغ طائلة.

بطبيعة الحال، فإن طبيعة القرارات تختلف تبعاً للمنظمة والبيئة السائدة فيها. ففى بعض المنظمات يكون اتخاذ القرار لامركزياً وتكون لدى الموظفين صلاحيات لا بأس بها، فى حين أنه فى البعض الآخر قد يتركز فقط فى قمة الهرم التنظيمى للمنظمة. وفى بعض الحالات قد تكون صلاحية اتخاذ القرار متمركزة فى جزء واحد أو اثنين من أجزاء المنظمة، مثل الإدارة المالية وإدارة الميزانية على سبيل المثال، فى حين أنه فى منظمات أخرى قد تكون أكثر توزعاً وانتشاراً. بالإضافة إلى ذلك فإن عدد القرارات وأهميتها قد تختلف عبر مرور الزمن. ففى الفترات التى تشهد تغييرات متسارعة، سواء داخل المنظمة أو فى بيئتها المحيطة، كما هو الحال فى فترات التوسع الكبير أو الانكماش على سبيل المثال، فإن الكثير من القرارات قد يتعين اتخاذها فى خلال فترة زمنية وجيزة.

إن المنبر أو الاجتماع الذي تتخذ فيه القرارات قد يختلف كثيراً، بطبيعة الحال، اعتماداً على طبيعة المنظمة والأسلوب الإداري لمراكزها الرئيسية. ففي بعض المنظمات يكون هناك ميل إلى اتخاذ القرارات في بيئة أكثر انفتاحاً، في حين أنه في البعض الآخر منها يتم اتخاذها خلف الأبواب المغلقة. وفي المنظمات الأكثر ديموقراطية ومشاركة فإن الاحتمال الأكبر هو أن تتخذ القرارات بعد إجراء مزيد من المشاورات التي ربما تكون في شكل اجتماع. أما في المنظمات الديكتاتورية ذات البنية السلطوية الأكثر تمركزاً فإن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر ميلاً إلى أن تطغى عليها طريقة "القبضة الحديدية" ذات الكلمة الأخيرة الصادرة من مكتب المسؤول الأول.

هناك اثنان من المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار: (١) عندما تكون هناك مشكلة تستلزم التوصل إلى حل لها واتخاذ الإجراء الصحيح، و (٢) عندما تكون هناك فرصة للتحسين إذا كان بمقدورنا إيجاد واتخاذ التدابير الملائمة. وحيث إن القرارات تنطوي على تعهد أو التزام يشمل موارد وأصول المنظمة فإن معظم صناعات السياسات يعتقدون بأن بذل المزيد من الوقت والجهد من أجل التوصل إلى قرارات سليمة يكون أمراً مجدياً، حتى لو لم تكن النتيجة تتجاوز كونها مجرد تحويل قرار أقرب ما يكون إلى السوء إلى قرار أقرب ما يكون إلى الجيد. إن الكثير من عمليات اتخاذ القرار تشتمل على جمع وتحليل المعلومات. وقد يتم أيضاً بذل الكثير من الوقت والجهد في "البحث عن المضمون أو الجوهر"، والنقاش، والجدل، اللاتي تشكل جزءاً من العملية نفسها.

وفي كثير من الأحيان، تمثل الدراسات الإدارية المدخل الرئيس لتوفير المعلومات والتحليل من أجل المساعدة في اتخاذ القرار أو تحسينه. وتوفر هذه الدراسات المعلومات والتحليل إضافة إلى تقييم الإجراءات أو القرارات البديلة. وفي الكثير من الأحيان يقوم متخذو القرار بطلب دراسات أساسية أو شكلية للمساعدة في اتخاذ القرار الأفضل. ويمكن أن تتراوح هذه الدراسات الأساسية أو الشكلية بدءاً مما يطلق عليه الدراسة "السريعة" أو المتعجلة إلى الجهود الكبيرة التي يتم بذلها خلال فترة زمنية لا يستهان بها. وتتمخض الدراسات عادةً عن تقارير مكتوبة، مع أن الإنجازات أو العروض الشفهية كثيراً ما تستخدم بديلاً عن التقرير المكتوب.

دراسات التحليل الإداري - بين الماضي والحاضر:

خلصت الدراسة التي أجريت بواسطة مكتب الميزانية عام ١٩٥٨م، إلا أنه على الرغم من أن المحللين الإداريين لديهم الكثير من المهام، فإن إجراء الدراسات الإدارية والتحليلات تشكل الجوهر لهذا المجال، بل يعد العامل الذي يشكل هوية مجال التحليل الإداري. وقد اكتشف من خلال المسح الذي أجراه مكتب الميزانية على خمس وعشرين من وحدات التحليل الإداري بالمكتب الرئيس للوكالة - أن الدراسات الإدارية قد أجريت على (٨٨٪) من الوحدات التي تم الاتصال بها. أما المهام الأخرى التي تم القيام بها في أكثر من نصف وحدات التحليل الإداري فقد تمثلت في إدارة التوجيهات أو التعليمات، والترقية الإدارية، والرقابة التنظيمية. وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الأنشطة الرئيسية الخمسة، فيما يتعلق بوقت الموظفين المتخصصين، تشتمل على الدراسات الإدارية، وتخطيط المعالجة الآلية للبيانات (ADP) Automatic Data Process، إدارة التعليمات أو التوجيهات، والترقية الإدارية، والرقابة التنظيمية. وقد تم بذل حوالي ثلاثة أضعاف الوقت على الدراسات الإدارية مقارنةً بأكبر الأنشطة التي تليها. وقد تم تصنيف الدراسات إلى أربع مجموعات رئيسية هي: الاستطلاعات الإدارية العامة، الدراسات التنظيمية، دراسات النظم والإجراءات، والدراسات الخاصة. وقد أشار رؤساء وحدات التحليل الإداري إلى أن عمل المحللين يكون أساساً في شكل دراسات.

وفي نطاق الدراسة التي أجراها مكتب الميزانية عبر رؤساء وحدات التحليل الإداري عن آرائهم حول الدراسات الإدارية على النحو التالي:

- ١ - من الضروري أن تكون انتقائياً في قبول الدراسات بسبب ما تستغرقه من وقت طويل.
- ٢ - لقد بادر كبار المسؤولين التنفيذيين بالإسهام، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بقسط وافر من الدراسات.
- ٣ - تأتي العديد من طلبات الدراسات أيضاً من القوى العاملة وغيرهم من الموظفين ومجموعات الخدمة.
- ٤ - هناك القليل من الدراسات التي جاءت بمبادرة من مجموعات التحليل الإداري نفسها أكثر من كونها مبادرة من المجموعات الأخرى.
- ٥ - كثيراً ما يتعين منح أولوية أقل للدراسات التي يريد رؤساء وحدات التحليل الإداري إجراؤها، وذلك بسبب بعض المشكلات الخاصة والملحة الأخرى.

٦ - عمدت الكثير من وحدات التحليل الإداري إلى تفادي المبادرة بالدراسات التي قد يكون من شأنها التأثير في وحدات تنظيمية محددة قبل الحصول مسبقاً على موافقة المسؤولين ذوي العلاقة.

٧ - بذلت العديد من الوحدات جهداً لتفادي دراسات محددة ذات طبيعة شاملة ومطولة لأنه اتضح من خلال التجربة أن الأحداث تتجاوز الدراسات الطويلة المدى.

٨ - يتم إجراء الكثير من الدراسات التي تقوم بها وحدات التحليل الإداري بالاشتراك مع موظفين من برنامج معين أو أى عناصر أخرى.

٩ - إن السياسة الشائعة هي إجراء الدراسات بالتعاون اللصيق مع الوحدات المعنية لكي تكون التوصيات نافذة حتى قبل اكتمال التقرير الرسمي.

١٠ - هناك شعور بأن أسلوب الفريق، الذي يضم العديد من الخبرات والمهارات، يقدم توصيات أفضل لحل المشكلات المعقدة.

وقد أبدت دراسة مكتب الميزانية أيضاً بعض الملاحظات المتعلقة بمنهجية الدراسة، والتي صدرت عن رؤساء ورش التحليل الإداري في المكاتب الرئيسية للوكالات، منها على سبيل المثال:

ليس هناك جهد عام لتطوير قاعدة موضوعية في إجراء الدراسات أو في استخدام أدوات أكثر قوة ونفوذاً في مجال التحليل والاستقصاء. وعلى الرغم من ذلك فهناك القليل من العاملين الذين شكّلوا طاقماً يتمتع بكفاءة محددة في مجال الإحصاء أو علم الإدارة.

وعلى الرغم من أن المحللين الإداريين يشاركون كل عام في مئات الدراسات الهادفة إلى تحسين اتخاذ القرار وتغيير الممارسات الإدارية، إلا أن البحث في الأدبيات قد أطمأنت اللثام عن القليل من المعلومات حول أنواع المواضيع المدروسة أو الأساليب المستخدمة في إجراء تلك الدراسات. وقد بلغت الرواتب وحدها بالنسبة لعدد (١٧,٠٠٠) محلل إداري يعملون في الحكومة الفيدرالية مبلغاً إجمالياً قدره (٦٠٠) مليون دولار أمريكي عام ١٩٨٩م. وبينما لا يشارك جميع المحللين الإداريين في الدراسات بصورة أساسية، فإن الدراسات تشتمل في معظم الأحيان على فرق من مختلف المعارف والحقول وأخرى من داخل الوحدات التي تمثل مختلف أجزاء المنظمة، وهي تتطلب في أحيان كثيرة وقتاً لا يستهان به من قبل الإدارة العليا، ومن الموظفين المعنيين بتوفير المعلومات، وغيرهم من أولئك الذين لا يشاركون بصورة مباشرة في الدراسة. فإذا ما وضعنا كل تلك العناصر

فى الحسابان، فإن دراسات التحليل الإدارى فى الحكومة الفدرالية وحدها سوف تبلغ تكلفتها بشكل مؤكد ما يجاوز بليون دولار سنوياً. ومن ثم، فإن التحليل الإدارى يمثل مصدراً غنياً ولا غنى عنه للمعلومات المتعلقة بالدراسات.

لقد استند بحثنا عن دراسات التحليل الإدارى على المعلومات التى تم جمعها من المحللين الإداريين ومتخذى القرار فى خمس عشرة وكالة تم اختيارها بصورة عشوائية. وقد تم اختيار وحدات التحليل الإدارى من خلال عينة طبقية عشوائية من بين الثلاث والسبعين وحدة الموجودة فى الاثنى عشرة إدارة مدنية على المستوى الوزارى، إضافة إلى ثلاث وكالات مستقلة. وقد تم اختيار وحدة تحليل إدارى واحدة من كل وكالة، ومن ثم، فإن الخمس عشرة وحدة التى تم اختيارها تمثل عينة لـ (٢٠٪) تقريباً. وقد شملت العينة فقط الوحدات التى تضم خمسة محللين أو أكثر.

عند إجراء تحليلنا لدراسات التحليل الإدارى، تم أولاً جمع المعلومات الأكثر عمومية عبر المقابلات التى أجريت مع رؤساء وحدات التحليل الإدارى هذه ومن البيانات الوظيفية الخاصة بالمنظمة. ومن ثم تم اختيار دراسة محددة، سبق أن أجريت للمساعدة فى اتخاذ القرار، بغرض إخضاعها للفحص الدقيق (انظر الفصلين ٤ و ٨).

وقد أبدى غالبية رؤساء وحدات التحليل الإدارى أن الدراسات تمثل النشاط الأكثر أهمية بالنسبة لهم. وقد حدد أحد مسؤولى التحليل الإدارى الأنشطة الرئيسة التالية لوحده: الدراسات التنظيمية، توزيع القوى العاملة، توجيه النصح للإدارة والذى كثيراً ما يأخذ شكل الخدمات الاستشارية، ودراسات التحليل الإدارى التقليدية. وبالنسبة لرئيس وحدة تحليل إدارى شعر بأن مهمتيه الاثنتين الأكثر أهمية هما العمل فى المسائل المتعلقة بالميزانية وتخصيص الموارد وكذلك الدراسات الخاصة. وقد أوضح أن الكثير من الدراسات كانت تتعامل مع استفسارات حول كيفية الحفاظ على انخفاض الميزانية وكيفية "تحقيق الكثير بتكلفة أقل".

كانت أنواع الدراسات التى وردت الإشارة إليها مراراً فى المقابلات قد اشتملت على هيكل المنظمة، وحجم العمل، والإنتاجية، ومعالجة الكلمات والميكنة المكتبية، ودراسات قياس العمل، والفوائد/ التكاليف، والإجراءات والعمليات. وقد كشفت مراجعة للبيانات الوظيفية المتعلقة بوحدة التحليل الإدارى الخمس عشرة التى تم اختيارها بصورة عشوائية عن الأنواع التالية من الدراسات:

- ١ - دراسات حول الأساليب، والإجراءات، وانسيابية العمل، والتوظيف، والتنظيم.
 - ٢ - دراسات إدارية تحليلية وكمية تستخدم أدوات رياضية، وإحصائية، وأخرى متعلقة ببحوث العمليات.
 - ٣ - استطلاعات، ودراسات، ومراجعات متعلقة بالتنظيم والتوظيف.
 - ٤ - دراسات إدارية تهدف إلى تطوير المعلومات الخاصة باتخاذ القرار، وإنشاء أنظمة إدارية هادفة إلى تطوير الكفاءة والفاعلية والاقتصاد في النفقات، وتخطيط ورسم المهام والمسؤوليات الوظيفية والارتقاء بالعلاقات التنظيمية.
- يتضمن الفصل الرابع وصفاً لأكبر خمسة عشرة دراسةً من دراسات التحليل الإداري التي تم فحصها، بما في ذلك تقييم الأساليب والعمليات المستخدمة، في حين يناقش الفصل الثامن مدى قبول متخذي القرار لتوصيات الدراسة.

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي: العمود الفقري

يوجد ضمن عمل المحللين الإداريين مهمة واحدة لا بد وأن تكون حاضرةً دوماً، ألا وهي التعامل مع المسائل المتعلقة بالهيكل التنظيمي. إن توثيق الهياكل والمهام الخاصة بالمنظمات، ودراسة الهياكل والتوصية بالبدائل إضافة إلى توجيه وتسهيل عملية التغيير التنظيمي تبقى جميعاً من بين المهام الأكثر تقليديةً وشمولاً بالنسبة للمحللين الإداريين. إن هذا الفصل ينظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه شيء ذو حضور دائم في مجال التعاون الإنساني وخاصةً في الجانب الإداري، سواء كان ذلك عن وعي أم بدون وعي. يلي ذلك نظرتة إلى دور المحلل الإداري ومساهمته بصفته عنصراً ذا قيمة حيوية في الاضطرابات المتلاحقة والتغييرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات الكبيرة. ويختتم الفصل بإجراء استطلاع لبعض المبادئ أو النماذج الهيكلية المتنوعة الموجودة في المنظمات الكبيرة الحديثة. وهو يخاطب الحاجة إلى المرونة في أسلوب ومنهج المحلل الإداري في أثناء تعامله مع المبادئ الهيكلية المتنوعة.

المشكلات الأساسية في التعاون:

عندما يعمل الناس سوياً بشكل تعاوني فلا بد من أن تواجههم مشكلة ما، ألا وهي: من الذي يقوم بعمل ما؟ ومن الذي سيتخذ أنواعاً معينة من القرارات؟ إن مجرد العمل سوياً يعني ضمناً أن مشكلةً سابقة قد تم حلها سلفاً، على الأقل بصورة جزئية، وتكمن في الاتفاق على هدف أو غاية معينة. وعلى الرغم من ذلك فإن الأهداف والغايات لديها طريقة في التحول بمرور الزمن تبعاً لتغير الظروف، كما أنها تميل إلى التكرار كمشكلات، ما لم يكن المشروع أو الجهد التعاوني المبذول مبسطاً وقصير الأمد.

إن عملية حل هذه المشكلات الأساسية المتعلقة بما هو بحاجة إلى عمله ولماذا، ومن الذي يقوم بعمل ما؟ ومن الذي سيوجه أو يراقب العمل؟، هي في مجملها من قبيل السياسات والتحليل الإداري. وتكون الحصيلة هي الهيكل التنظيمي في أبسط أبعديته الأساسية المتمثلة بالعمود الفقري لأي جهد تعاوني. أما عمليات العلاقات ما بين

الأشخاص والجماعات، والأبعاد الاجتماعية والعاطفية فتمثل سياسات (مع حرف P) صغير (Politics) بمعنى أن تلك العلاقات تخضع لمصالح معينة غير واضحة تماماً. لكن الجزء الأكثر نظاميةً وعقلانيةً من العملية هو التحليل الإداري. وبالطبع، فبالنسبة للمنظمات الصغيرة أو المجموعات غير الرسمية، فإن عملية توزيع العمل هذه ومهام اتخاذ القرار كثيراً ما يتم القيام بها من قبل القلب النابض، ودون إدراك واعٍ، سواء كانت سياسة أو تحليلاً إدارياً. وفي أحيان كثيرة، يكون هناك شخص واحد بمثابة الشخصية المسيطرة أو التي تم اختيارها لتولي زمام القيادة، ويكون أي منهما هو الذي يتخذ القرار حول توزيع العمل أو هيكله عملية النقاش التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من ذلك، ففي المنظمات الناجحة إن درجة من التفكير الواعي والعقلانية تدخل في عملية توزيع العمل واتخاذ القرار. وهذه العملية هي التحليل الإداري. وتكون حاضرةً دوماً، سواء تمت من قبل المحلل الإداري أم لا. والتحليل الإداري بهذا المعنى لا يشكل خياراً وإنما يشكل ضرورةً. والسؤال الوحيد هو كيف يتم القيام به بصورة جيدة؟

في المنظمات الكبيرة، باتت المشكلات المتعلقة بكيفية تقسيم العمل وسلطة اتخاذ القرارات أكثر تعقيداً ومثاراً للخلاف، كما أنها نادراً ما تكون من القضايا المحسومة على المدى البعيد. فكثيراً ما يعاد النظر في المشكلات الهيكلية ويتم اتخاذ قرارات جديدة. وبمجرد اتخاذ تلك القرارات فإنه يكون لها تأثيرات عميقة، ليس في القدرة المباشرة للمنظمة على إنجاز العمل أو مواجهة تحديات التغيير في بيئتها فحسب، وإنما، وهذا هو الأكثر أهميةً، في قدرة المنظمة المستقبلية أيضاً على اتخاذ قرارات صائبة وقابلة للتكيف، وعلى التعامل مع المشكلات الجديدة وغير المتوقعة. إن الهيكل التنظيمي هو نتاج لاتخاذ القرار، إلا أنه أيضاً يتحكم في اتخاذ القرارات اللاحقة. فلنفترض أن مدافعاً عن وجهة نظر ثابتة أو منتجاً لسلعة ذات فائدة حيوية فقد مستقبلاً سلطته في ظل إعادة التنظيم لينتقل إلى أسفل هرم السلطة. عندها، تكون هناك مستويات إدارية أكثر تقف عتبةً أمام إمكانية الاستماع إلى هذا الشخص أو إلى تفضيل هذا المنتج ودعمه من قبل الإدارة العليا. وسيكون الشخص المتأثر أو الوحدة التنظيمية المتأثرة في موقف ضعيف لا تقوى معه على التأثير في القرارات الكبرى القادمة، وربما يعود ضرر ذلك على المنظمة بأكملها. إن الهيكل بحد ذاته نتاج لقرار معين أو سلسلة من القرارات، ومن ثم فإنه يؤثر في القرارات المستقبلية.

دخول المحلل الإداري:

إن دور المحلل الإداري في كل ذلك قد يكون مركزياً وذا قيمة كبيرة إلى أبعد حد. إن المحلل الإداري، أو شخصاً ما يسمى وظيفي آخر يؤدي أساساً نفس المهمة، يمكن أن يساهم بتفكير واضح في الجو المرتبك والمشحون بالعاطفة داخل المنظمة، وبمقدوره تبسيط المشكلات المعقدة المتعلقة بتقسيم العمل والصلاحيات من خلال تقديم وجهة نظر فريدة، إضافةً إلى مجموعة فريدة من المهارات.

ففي المقام الأول يكون بمقدور المحلل أن يطرح على متخذ القرار وجهة نظر هادفة ومحيدة نسبياً ومجردة من المصلحة، وسط ضوضاء المديرين في المستوى الأدنى الذين يتصارعون على النفوذ ويدافعون عن استحقاقات منظماتهم، ومنتجاتهم، أو خدماتهم وقيمهم.

ثانياً: يستطيع المحلل أن يطرح مجموعة من المفاهيم والأحكام المبنية على التجربة، التي تم إعدادها واختبارها حول ما يمكن أن يعمل وما لا يمكنه العمل في الهياكل التنظيمية. وسوف يتم شرح هذه المفاهيم بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا الفصل. وبغض النظر عن المواقف الاستثنائية العديدة فهناك مجموعة مهمة من المبادئ المتعلقة بالهيكل التنظيمية التي يمكن الاعتماد عليها، والمعروفة على نطاق واسع، إلا أنها نتيجة لأسباب سياسية قد تدخل في عمليات إعادة التنظيم، وقد تحظى في أحيان كثيرة بالخرق أكثر منه بمراعاتها والتقييد بها. وبمقدور المحلل أن يطبق هذه المبادئ في استنباط هياكل تنظيمية أو مقترحات بديلة لكي تقوم الإدارة بأخذها بعين الاعتبار، ويمكنه أن يستكشف مزاياها النسبية مستخدماً في ذلك مؤشرات رقمية خاصة مثل النسب الإشرافية. ويمكن للمحلل الإداري أن يمثل صوتاً للعناصر العقلانية عندما تتحرك سياسات إعادة التنظيم في اتجاهات غير عقلانية وبشكل خطير.

أما الدور الثالث للمحلل الإداري، والأكثر قيمةً، فهو الإرشاد نحو هيكل النقاش عملية اتخاذ القرار التي تقود إلى عملية إعادة التنظيم الرئيسية والكبرى. إن أحد نماذج عملية اتخاذ القرار، المستخدم عادةً في المنظمات التي تدار بصورة تقليدية، يتمثل في مدير واحد في القمة، أو مجموعة صغيرة من الأشخاص المتنفذين الذين يقومون سراً بتطوير خطة لإعادة التنظيم يعتقدون أنها كفيلة بحل مشكلات المنظمة، أو الترويج لخطتهم الخاصة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بعد ذلك تكون الخطة قد "تسربت"، أحياناً بمحض الصدفة، لكن

بصورة متعمدة في كثير من الأحيان، ومن ثم تتاح الفرصة لمصممي الهيكل الجديد للتعرف على مدى تقبل الفكرة من قبل بقية أطراف المنظمة. قد تكون هذه العملية محزنة أحياناً، خاصةً عندما يكون رد الفعل عكسياً للغاية، إلا أن العملية (وليس ردة الفعل العكسية) تتميز بميزة أنها تكون محصورة "داخل" المجموعة، مما يتيح لهم ممارسة أكبر قدر من التحكم والرقابة على مجريات الأمور. وقبل وضع الخطة موضع التطبيق يمكنهم أن يكونوا أكثر سماحةً بحيث يقومون بتعديل الخطة بالقدر الضروري الذي يتمشى مع الاهتمامات التي برزت نتيجةً لهذا التسرب.

لا أحد لديه الإلمام الكافي:

في المنظمات التي يعمل بها عدة آلاف من العاملين، كما هو الحال عادةً في الدوائر الحكومية وليس الخاصة، لا يوجد شخص واحد يعلم كل شيء عما تفعله المنظمة أو كيف تفعله، سواء أكان من مديري الوحدات أو المحللين الإداريين. إن الواقع يبدو أكثر تعقيداً من أن يقوم بإنجازه عقل واحد، وإذا كان هناك من يشك في ذلك فما عليه إلا أن يقوم بمحاولة سطحية نحو التعرف على منظمة ما من خلال اختياره لوكالة حكومية أو مؤسسة خاصة بصورة عشوائية، ثم القيام بقراءة البيانات الوظيفية للوحدات التنظيمية المختلفة إضافةً إلى الوصف الوظيفي لمئات قليلة من الوظائف في تلك الوحدات. وستكون نتيجة هذه العملية المضنية هي الاقتراح بأن الاضطلاع بمهمة الإلمام الكامل بالمنظمة هي عملية مروعة، إن لم تكن ميؤوساً منها. إن كل من يطلع على كتابة الوصف الوظيفي أو يتولاها، يعلم أنها بالنسبة للكثير من الوظائف ليست سوى مجرد صورة أو واجهة، وأنها لا تمثل سوى أدنى حد من المعلومات عما يفعل صاحب هذه الوظيفة فعلاً، كما أنها، إلى حد ما، تعد تضليلاً متعمداً القصد منه هو دعم الحصول على أعلى درجة ممكنة، ومن ثم تخصيص أعلى راتب لهذه الوظيفة. أما بالنسبة لمصادر المعلومات الأخرى، مثل وثائق الميزانية، فهي الأخرى ضخمة، ناقصة ومضللة. إن الكمية الشفافة من المعلومات التي تتطلبها الحاجة للإلمام بمنظمة ضخمة تمثل تحدياً أمام الحصول عليها وعرضها بطريقة مرتبة. وربما يكون الأكثر أهميةً هو وجود مبدأ عدم الحسم في العمل. فحتى لو كانت المنظمة على استعداد لبذل المزيد من الجهد في توثيق هيكلها الداخلية وإجراءاتها العملية بالتفصيل فإن الاحتمال الوارد هو أن التوثيق يكون موجوداً هناك من أجل غرض معين، ألا وهو الحصول على موارد أكثر أو تبرير المستويات الحالية، ولكن ليس الهدف منه هو

تقديم صورة نزيهة ومحايدة. فالصورة تكون متحيزة تقريباً إذا ما قورنت بحجم الموارد المتاحة، كما أن مجرد وجود الصورة المصممة ذاتياً يوحي بأن صانعها لديه هدف شخصي يسعى إلى تحقيقه أكثر من أن يكون لديه هدف علمي أو فني.

الأدوات (التبسيطية) المساعدة:

كثيراً ما يستخدم المديرين والمحللون الهياكل التنظيمية، والرسومات التوضيحية الخاصة بانسيابية الأنظمة، والنسب الوظيفية، وغيرها، إضافةً إلى البيانات التي تعكس المهام والوظائف الرئيسة للمنظمات من أجل توثيق الهياكل والبدائل الحالية. وقد تكون هذه الجهود على قدر كبير من القيمة، وربما تكون حاسمةً من أجل تحقيق النجاح. إلا أن النتائج تكون سطحية عادةً، فهي تتعاطى كثيراً مع الحقائق الأكثر وضوحاً وليس مع الجوانب الحرجة من المشكلة، مثل الأبعاد الاجتماعية والثقافية والتنفيذية أو السياسية. إن المنظمة بمثابة كائن حي مشابهة ليست فقط للجهاز العضلي والفقري والهضمي لدى البشر، والتي تمثل العناصر الأكثر بدهاءةً في النشاط البشري، وإنما تشابه أيضاً التعقيدات الأقل بدهاءةً مثل الجهاز الهرموني، والجهاز اللغوي، والتوازن الكهربائي، وما إلى ذلك. ومما لا شك فيه أن هذه الأشياء الدقيقة يمكن رسمها وتخطيطها لو توافرت المعرفة والإلمام الكافي، إلا أن كلاً من أسلوب الرسم، والتخطيط السائد والإلمام بكيفية عمل المنظمات لا يتساويان مع المهمة.

معرفة كيفية إدارة دفعة الحديث:

بسبب مشكلة الكم الهائل من المعلومات في عملية إعادة التنظيم الرئيسة المعقدة، فإن العملية الجماعية المرتبة بصورة جيدة، والتي يتبادل فيها العديد من المديرين والعاملين المعلومات ويقومون بصورة مشتركة بالتوصية بالقرارات، هي وحدها التي يمكن أن تقود إلى نتيجة مدروسة بشكل جيد وقائمة على اطلاع جيد. وقد تأخذ هذه النتيجة في الحسبان، دون وعى أحياناً، القوى الخبيثة في العمل داخل المنظمة. إن المحلل الإداري المقتدر يكون على علم بذلك ويكون على استعداد بأن يقترح لمديري الوحدات الرئيسة العمليات الجماعية الفعالة لتطوير ومناقشة التوصيات حول التغييرات التنظيمية.

لقد نشأ كم هائل من الأدبيات المتعلقة بالتنظيم والتنظيم عبر الثلاثين عاماً الماضية، وقد وفر نماذج لا حصر لها من العمليات الجماعية الهيكلية المتعلقة بإيجاد الحلول البديلة

للمشكلات، ومناقشة مزاياها، والتقارير بشأنها، واكتشاف الجوانب التطبيقية. ومن أكثر هذه العمليات الجماعية نجاحاً بصورة شائعة تقسيم المهام الإبداعية والتحليلية إلى عدة خطوات منفصلة، مع تعريف المجموعة بشكل واضح على الخطوة أو الخطوات التي يتعين عليها القيام بها، وإرساء قواعد عملية للمجموعة تكون أساسية من أجل الخطوة المحددة في العملية، ومن ثم مراقبة العملية الجماعية بهدف التأكد من أن قواعد العمل قد تم اتباعها.

إن من أكثر النماذج المألوفة هو العصف الذهني، حيث يكون الابتكار الحر وغير المكبوت لأكثر عدد ممكن من الأفكار هو الهدف الأول، وحيث يكون من أكثر القواعد أهمية الامتناع عن توجيه النقد للأفكار حتى مرحلة لاحقة من العملية. أما النموذج الآخر فهو ينبع من نظام تحليل القيم حيث تقوم إحدى المجموعات بتطوير مجموعة من المعايير بغرض استخدامها في تقييم الحلول البديلة لمشكلة ما، ومن ثم تطبيق المعايير على كل بديل بصورة نظامية، وفي بعض الأحيان تقوم بوضع درجات رقمية تشرح فيها كيفية ترتيب كل بديل مقابل كل معيار. فعلى سبيل المثال قد يحصل أحد الهياكل التنظيمية المقترحة تحديداً على عشر درجات من عشر بغرض لفت انتباه الإدارة للتركيز على مشروع معين، ويحصل فقط على خمس أو ثلاث درجات في تقليص العدد الإجمالي للوحدات التنظيمية (ومن ثم عدد المشرفين) في الهيكل الجديد. ويتم لاحقاً مقارنة الدرجات التي حصل عليها هذا البديل بالدرجات التي حصلت عليها البدائل الأخرى، ويتم اتخاذ قرار بأى البدائل تتم التوصية عليه ورفعها للمدير الذي يمتلك الصلاحية النهائية في اتخاذ القرار.

في كل هذا يتحتم على المحلل الإداري أن يكون معتاداً على الأساليب المختلفة فيما يتعلق بتخطيط أو عرض الهياكل التنظيمية البديلة وعلى مختلف الأساليب في ترتيب مناقشة تلك الهياكل بغرض استنباط أكبر قدر من المعلومات قبل أن تقفز الإدارة إلى اتخاذ القرار. إن جوهر دور المحلل الإداري يكمن في تبني عملية نقاش يكون قد تم تصميمها بصورة جيدة ولتهيئة المفهوم العام بكيفية إجراء هذه العمليات على الأوضاع الفريدة التي تنشأ في المنظمات. قد يكون المحلل على علم مسبق بالبدائل التنظيمية المختلفة أيها هو الأفضل، إلا أنه/أنها سيكون على درجة من الحكمة بحيث لا يقوم بإبلاغ الإدارة بكل بساطة، ما يتعين عليها أن تفعل، إلا إذا كانت البدائل في غاية البساطة والوضوح أو كان المديرين عادةً راغبين في أن يتم توجيههم. على المديرين في مختلف المستويات بالمنظمة أن يفكروا ملياً وبصراحة في صورة مناقشات حتى يصلوا بأنفسهم

إلى قرار معين لأنه سيتعين عليهم لاحقاً أن يتقبلوا هذا القرار على أساس أنه يمثل جزئياً قرارهم. وسيكون عليهم أن يعرفوا لماذا لم يتم اختيار بديل معين بمزايا أكبر في جوانب معينة. وبالنسبة للهيكل التنظيمي الناتج عن ذلك، فسوف يتاح له البقاء لمدة أطول، إضافةً إلى أنه سيكون مقبولاً بصورة أفضل، كما أن المعنويات بعد إعادة التنظيم ستكون أفضل بكثير وسط المديرين الذين أُتيحت لهم الفرصة ليعلموا أصواتهم.

المبادئ الهيكلية الأساسية:

لا بد لكل من قرأ شيئاً عن الإدارة أن يكون قد واجه المفاهيم التقليدية القديمة (ho-hum) المتعلقة بوحدة الأمر ونطاق الإشراف والسلطة والمسؤولية، العاملين ومجالات العمل، المركزية واللامركزية، وما شابه ذلك. وعلى الرغم من أنها تبدو مألوفة إلا أنها تظل تشكل بعض الدعائم الأساسية للهيكل التنظيمية، وعندما يتم تجاهلها أو تطبيقها بصورة غير سليمة فإن النتائج تكون مؤسفةً على الدوام تقريباً، إن لم تكن كارثية. وعلى الرغم من الهجمات والتحديات المتكررة من قبل المنظرين الإداريين، فإنها تظل حقائق لا يمكن تجاهلها. وبعد إدراكنا لأهميتها يتعين علينا أيضاً أن ندرك أن الفهم الجماعي لمعناها قد طرأت عليه تغيرات مهمة يجب أن تطبق بأساليب مختلفة وفي أوضاع مختلفة. إن الشركة العاملة في مجال التصنيع، والجمعية المتخصصة، والمختبر البحثي تحتاج أساساً إلى هياكل تنظيمية مختلفة. كذلك فنحن بحاجة إلى أن ندرك أن هناك عناصر أخرى بالإضافة إلى هرم السلطة التقليدي الرسمي تعد حاسمة في هيكلة الإجراءات العملية داخل المنظمات. وتشمل تلك العناصر المناقشات غير الرسمية والتعاون في شكل فرق وفرق عمل، وأنواعاً متعددة من المعايير القياسية مثل النماذج المتعارف عليها في العمل والإجراءات المتكررة في المؤسسات الإنتاجية الضخمة، ومعايير الكفاءة اللازمة لاختيار العاملين المتخصصين.

الحلقة الأكثر قوةً وتحملاً:

تظل "وحدة الأمر" هي دوماً العامل الهيكلية الأساسي. فهي تشكل مزيجاً من الاستعارة، فالإشارة إلى "وحدة" تعني ضمناً العبودية أو الاسترقاق إضافةً إلى مجموعة من الروابط، أما المفهوم الأكثر حرفيةً أي: "الأمر" فهو يعني ممارسة سلطة رسمية لإبلاغ شخص ما بما يتوجب عليه فعله. فمن وجهة النظر التقليدية، تصدر الأوامر من أعلى

وحدة الأمر في حين يكون من هم في مراتب أدنى ملزمين (من قبل الوحدة) بتنفيذها. وقد يكون الإلزام مستمداً من القانون، واللوائح، والأعراف، أو ملكية الموارد الرئيسية. وأياً كان مصدر السلطة والصلاحيات لإعطاء الأوامر، فإن التعليمات تتشكل من قبل الجهة الأعلى مرتبة في الهرم الإداري ويتم فرضها على الرؤوس. لكن الواقع بطبيعة الحال، ليس بهذه البساطة. ففي المنظمات الحديثة، تتحرك التوجيهات كثيراً حول ما يجب عمله صاعدةً إلى أعلى الهرم الإداري بدلاً من هبوطها إلى الأسفل، وذلك لأن الإلمام بما يجب عمله وكيفية القيام به لا تكمن في المدير ولكن في الرؤوسين من الخبراء المتخصصين. فهؤلاء قد تكون لهم خبرة فنية واسعة في مجال تخصصهم أو حقلهم الفني أكثر مما هو متوافر لدى المدير. فهم يقومون بتشكيل التوصيات ورفعها إلى أعلى الهرم الإداري للمصادقة عليها. وفي معظم الحالات يكون المشرف أو المدير الذي يوافق على التوصيات في موقف يمكنه من أن يضعها في قالب أشمل وأوسع، وأن يرى تطبيقاتها الواسعة بصورة أكثر وضوحاً من الرؤوس المتخصص. إلا أن نفس هذا المدير قد لا يفهم بصورة كاملة التطبيقات الفنية المفصلة للاقتراح، أو قد يكون لديه فهم مغلوط جزئياً. وفي بعض الحالات يكون لدى المدير فهم عام للمسائل الفنية المعقدة فقط، ويكون مجبراً من قبل الظروف بأن يثق في حماسة وخبرة رؤوسيه. وتتجلى صحة ذلك بصورة خاصة في الأجهزة التي يتعاقب عليها المديرون، مثل الأجهزة العسكرية والدبلوماسية.

إن، من الذي يمتلك زمام السيطرة في الواقع، وفي أي اتجاه يتحرك الأمر حقيقةً؟ إن الخبرة تحل محل السلطة الرسمية باعتبارها عاملاً رقابياً ومسيطرًا في اتخاذ القرار. وحينما تكون الخبرة حاسمة، كما هو الحال في البيروقراطيات الحديثة المتخصصة، فإن حصة مهمة من اتخاذ القرار تكون لامركزية. رغم ذلك يبدو التسلسل الهرمي للسلطة ضرورةً عملية حتى في المنظمات ذات التوجه المعرفي العالي. هناك دوماً وجهات نظر متنافسة حول ما يجب عمله، كيف يتم ذلك؟ وبواسطة من؟ وكيف يتم تخصيص الموارد؟ هناك شخص ما يتوجب عليه اتخاذ القرارات النهائية بعد الاستماع للمجادلات. ويتوجب على هذا الشخص نفسه - أي: المشرف أو المدير الذي يحتل قمة الهرم الإداري - أن يقوم بالدمج ما بين الاعتبارات السياسية، وما يمكن أن يكون مقبولاً بالنسبة للأشخاص في المراتب العليا من المنظمة والمجموعات المنتخبة المختلفة (أعضاء الكونجرس، مجلس الإدارة، مالك الشركة، أو غيرهم).

إن مفهوم وحدة الأمر قد خضع للهجمات والتحديات المتكررة، وقد جاءت مثل هذه

المفاهيم من قبل المنظرين الإداريين الذين يقولون بأن السلطة تعتمد على موافقة من هم في مرتبة أدنى من متخذ القرار - أي: إنها تتحرك باتجاه الأعلى، وليس الأسفل، وما إلى ذلك. وعلى الرغم من تلك التحديات والتعديلات المفيدة، فإن المفهوم يظل في لب الهيكل التنظيمية في عالمنا الحقيقي، فليس هناك منظمة كبيرة أو متوسطة بدون تسلسل هرمي للسلطة. إن المحكومين قد يوافقون، إلا أنهم يظلون محكومين. إن الخبرة قد تصعد إلى الأعلى، لكن لا بد للقرارات أن تنزل إلى الأسفل. قد تكون هناك اجتماعات للمدينة، لكن يظل هناك رئيس للبلدية أو محافظ مع القليل من موظفي المدينة هم الذين يتولون تنفيذ القرارات، ويقومون أيضاً بعمل المزيد من القرارات التطبيقية الأكثر تفصيلاً.

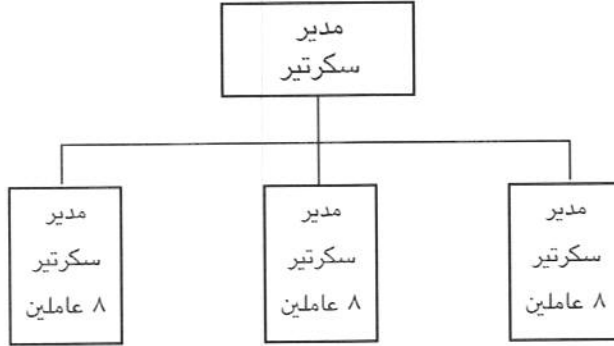
نطاق الإشراف:

كم يبلغ عدد الأشخاص الذين يستطيع المشرف الواحد توجيههم؟ خضع هذا السؤال لجدل لا نهاية له، ولا زال بانتظار الإجابة عليه من حين لآخر في عالم الواقع المتصل باتخاذ القرار. وبحكم التجربة، فإن القاعدة العامة تجيب بأنه يتراوح ما بين ثلاثة إلى عشرة. أما الإجابة الحقيقية، بطبيعة الحال، فنقول "إن كل شيء يعتمد على". ويقول المبدأ الرئيس الذي ينظر إليه في كثير من الأحيان: إن نطاق الإشراف يجب أن يكون متسعاً بقدر الإمكان، حتى لو بلغ النقطة التي يبدو فيها أوسع من اللازم، وخاصة في أسفل الهرم التنظيمي. ولتوضيح مدى الكوارث التي يمكن أن تحدث في الهيكل التنظيمي عند إغفال هذا المبدأ البسيط، يرجى الاطلاع على الهياكل التنظيمية التوضيحية في الأشكال من (١/٣) إلى (٣/٣). إن وجود عدد كبير من الموظفين لكل مشرف في أدنى المنظمة يعني عدداً أقل من المشرفين مع مستويات إشرافية قليلة. وعلى العكس، فإن وجود عدد أقل من الموظفين لكل مشرف يعني عدداً أكثر من المشرفين أو المستويات الإشرافية لتوجيه نفس العدد من العاملين. وكلما كثرت المستويات الإشرافية بين كبار متخذي القرار والعاملين، ازدادت صعوبة توجيه المنظمة بصورة حاسمة وواقعية. ففي المنظمة ذات المستويات الإشرافية المفرطة في كثرتها، والتي تظهر في النموذج الافتراضي الموضح في الهياكل التنظيمية الثلاثة، فإن المدير في قمة المنظمة يكون أقل احتمالاً من أن يكون لديه إلمام بما يجري على الصعيد العملي من ذلك المدير في قمة المنظمة ذات المستويات الإشرافية "العادية". إن المعلومات تتم فلترتها (تصفيتها) كلما صعدنا إلى أعلى، كما أن القرارات يتم تخفيفها وتفسيرها كلما هبطنا إلى الأسفل. كذلك فإن وجود

أعداد كبيرة من الأشخاص فى المناصب الإدارية والإشرافية يعنى المزيد من الوظائف القيادية.

الشكل (١/٣)

المنظمة العادية



٢٤ شخصاً يتم الإشراف عليهم.

٤ مديرين

٤ سكرتاريا

٢ مستوى إشرافى

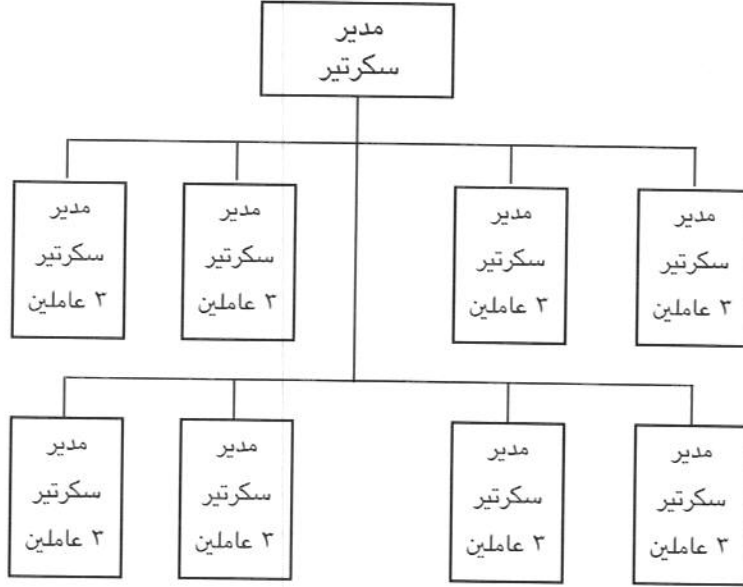
الوظائف القيادية: (٢٥٪) من العاملين.

إنه لمن الواقع، وليس من قبيل السخرية، القول بأنه فى المنظمات ذات المستويات الإشرافية الأكثر من ثلاثة، فإن فقدان المعلومات الصاعدة إلى أعلى والنازلة إلى أسفل من خلال وحدة الأمر يقارب (١٠٠٪). وفى تجربة غير رسمية حول هذا الموضوع اطلع عليها أحد المؤلفين بصورة خاصة قام المسؤول التنفيذى الأول فى منظمة منضبطة وتدار بشكل جيد، وذات أربعة مستويات إشرافية، بتوجيه مرؤوسيه المباشرين، وجميعهم فى مستويات عليا، وكلهم من المديرين المقتدرين للغاية، لتوصيل رسالة إلى الأسفل عبر وحدة الأمر والتأكد من أنها قد وصلت إلى مستوى رئيس الشعبة. كان يتعين على هؤلاء المديرين تمرير الرسالة إلى رؤساء الأقسام التابعة لهم، والذين عليهم بدورهم تمريرها إلى رؤساء الشعب التابعة لهم. وبعد أسبوعين من ذلك تم استفتاء جميع المائتى رئيس شعبة ولم يكن واحد منهم قد تسلم الرسالة. ومن ثم، فإن القليل من المعلومات يمكن أن تصل، باستثناء

تلك المكتوبة والمرسلة عن طريق البريد المباشر، ولدرجة يمكن القول معها بكل تأكيد أن لا شيء سوف يصل. كما أن وحدة الأمر الطويلة تفاقم من هذه المشكلة.

الشكل (٢/٣)

المنظمة المفرطة في التجزئة



٢٤ شخصاً يتم الإشراف عليهم

٩ مديرين

٩ سكرتاريا

٢ مستوى إشرافي

الوظائف القيادية (٤٣٪) من العاملين

وإذا ما وضعنا في الحسبان، وفي معظم المواقف، مزايا اتساع نطاق الإشراف وقصر وحدة الأمر، أو بعبارة أخرى، المنظمة المنبسطة نسبياً، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا نجد نطاق الإشراف الضيق ووحدة الأمر الطويلة موجودتين في كثير من الأحيان في بعض المنظمات؟ إن الإجابة القصيرة على هذا السؤال يمكن تلخيصها في الحاجة إلى مكافأة من يحسنون الأداء (أو أصدقاء المسؤول) بمنحهم رواتب عالية ومسؤوليات

إشرافية. ففي أثناء صعود المزيد من الأشخاص إلى الأعلى فى سلم الوظائف الإدارية، لا بد من خلق المزيد من الوظائف الإدارية، إضافة إلى خلق المزيد من التنظيمات، أو المستويات الإشرافية لتوفير مبرر لهذه المناصب. ومن أكثر الأنماط الشائعة فى سوء استغلال الهيكل التنظيمى لهذا الغرض هو التجزئة أو تقسيم المنظمة إلى منظمات أكثر فأكثر صغراً من أجل خلق المزيد من المناصب الإشرافية من الدرجة الأولى. وفى الوقت الذى يوسع فيه ذلك من نطاق الإشراف بالنسبة للمستوى الإدارى الذى يعلو مباشرةً المستوى الأدنى الذى تمت تجزئته، فإن ذلك يعنى أن هناك القليل من العاملين الذين يتم الإشراف عليهم من قبل كل مشرف. وتكون النتيجة النهائية هى أن هناك المزيد من المديرين الذين يقومون بإدارة العدد نفسه من الأشخاص. وبعبارة أخرى، فإن التجزئة تكلف أموالاً تصرف فى شكل رواتب لمشرفين لا ضرورة لهم. مرة أخرى، يرجى النظر إلى الهياكل التنظيمية المفترضة على سبيل المثال.

وبالإضافة إلى الاتصال والكفاءة، فالميزة الأساسية الأخرى للنطاق الإشرافى الواسع تكمن فى المعنويات. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن استقلالية القرار تتطابق بصورة وثيقة مع الرضا الوظيفى للعامل، وأن الرقابة اللصيقة تكون مقرونة بتدنٍ فى الروح المعنوية. إن العلاقة ما بين الروح المعنوية العالية وانخفاض التسرب الوظيفى تبدو أمراً بديهياً. فأحياناً يكون الناس بحاجة إلى رقابة أقل بكثير مما يعتقد رؤسائهم، ويمكنون لمدة أطول ويتعلمون أداء مهامهم بصورة أفضل فى حالة توافر قدر أكبر من الحرية بالنسبة لهم.

الإمساك بزمام المبادرة:

بغض النظر عن المزايا النظرية لنطاق الإشراف الواسع، فإنه عندما يكون هناك مديرون أقوياء فى المستوى التنفيذى فى إحدى المنظمات، مصممون على خلق وظائف إدارية فى المستوى الإدارى المتوسط من أجل موظفيهم المفضلين لديهم، ومن ثم إيجاد هيكل مجزأ أو مستويات إشرافية إضافية - فإنه لا أحد، حتى أفضل المحللين الإداريين العاملين بصفة استشارية، يستطيع أن يفعل شيئاً للحيلولة دون ذلك أو إيقافهم عن عملهم، فالمؤثر فى السد لا يمكنه إيقاف الموجة المائية العاتية.

لكن فى بعض المنظمات، حيث يكون المديرون فى حالة نسبية من صفاء الذهن، كثيراً

المستويات الإشرافية على المحك:

عند تصميم إحدى المنظمات فإن من الأفضل أن نحظى باتجاه تصميم منظمة واسعة ومسطحة في بادئ الأمر ثم العودة إلى إدخال المزيد من المستويات الإشرافية في حالة عدم مقدرة المشرفين على المواكبة وممارسة الرقابة الملائمة. إن من السهل دوماً خلق المستويات التنظيمية، إلا أنه من الصعب إلغاؤها. فهي تصبح مراكز للسلطة والمصلحة المكتسبة التي لا يمكن تفكيكها إلا بواسطة مدير أعلى يكون أكثر قوةً، ونشاطاً وصرامةً. ورغم ذلك فهناك بعض النماذج العامة لظروف قد تجعل من النطاق الإشرافي الواسع أو الضيق شيئاً معقولاً. ويمكن تمديد العدد التقليدي الذي يتراوح بين ثلاثة أشخاص وعشرة إلى أبعد كثيراً من حدود النظرية إذا كانت الظروف ملائمة. وبإمكان الشخص الواحد أن يتولى الإشراف على عدد أكثر بكثير من الأشخاص العشرة عندما يكون المرؤوسون أكثر تحفيزاً، وعلى قدر عالٍ من المسؤولية. فالأشخاص المنضبطون الذين يعرفون كيف يؤديون مهامهم بصورة جيدة لا يحتاجون إلا إلى القليل من الإرشاد والتوجيه. فالمثل التقليدي يكمن في رئيس الجامعة الذي قد يشرف على ثلاثين شخصاً، بمن فيهم مديرو المكاتب ورؤساء الأقسام، والذين هم أناس بمقدورهم تادية مهامهم دون الحاجة إلى الكثير من الإشراف والرقابة.

- ومن العناصر الإضافية التي قد تؤثر في اتساع نطاق الإشراف الأكثر جدوى ما يلي:
- ١ - الاستقلال أو الاتكالية النسبية لعمل المرؤوسين، فكلما كانت هناك اتكالية أكبر كان هناك مزيد من الفرص لحدوث الصراعات أو المشكلات بين المرؤوسين، ومن ثم الحاجة إلى اتخاذ القرار من قبل المشرف.
 - ٢ - توافر العاملين ذوي الخبرة لتوجيه من هم أقل خبرةً، ومن ثم يعملون قادة فرق غير رسميين من أجل توفير التوجيه الفني.
 - ٣ - تكرار وكثافة التحديات الخارجية الواسعة النطاق والأزمات التي تتطلب اتخاذ القرار المركزي والمبادرات المنسقة من أجل التغلب على التحديات.
 - ٤ - حجم تدفق المعلومات إلى أعلى وحدة الأمر للحصول على الموافقة أو أي إجراء رسمي آخر.
 - ٥ - الحاجة إلى ثبات تفسير السياسة في المواقف المتشابهة تحت سيطرة موظفين مختلفين (كلما ازداد عدد العاملين الذين يتوجب على المدير الإشراف عليهم ازدادت المصاعب التي يواجهها هو/ هي في مراقبة وتنفيذ هذا الثبات).

٦ - اختلاف العمل الذي يؤديه المرؤوسون: فكلما ازداد هذا الاختلاف أصبح من الصعب إدارته.

المركزية واللامركزية:

كما هو الحال بالنسبة لنطاق الإشراف، فإن الجدل حول المزايا النسبية للمركزية واللامركزية يبدو أمراً لا نهاية له. ويبدو الأمر نفسه بالنسبة لدورات التآرجح بين هذين القطبين في العديد من المنظمات. وعودةً إلى السؤال "أيهما الأفضل؟" فإن الإجابة تكون: "إن ذلك يعتمد على". ولكن الذي تعتمد عليه يمكن فهمه وتعريفه. ومن المدهش أن القليل من العقلانية والنقاش المتزن لهذا الموضوع المهم يمكن العثور عليه في الأدبيات الإدارية. إلا أن الخطوط العريضة والمهمة للموضوع تبدو واضحة وبديهية تقريباً.

إن سلطة اتخاذ القرار المركزية تُعدّ ضرورة حتمية في المنظمات التي تواجه فيها التحديات الأساسية المنظمة برمتها، وليس أحد أجزائها الفرعية. فإذا ما جاءت هذه التحديات بشكل متسارع، وكما يحدث أحياناً بالنسبة لأحد الجيوش في زمن الحرب، فلربما يكون هناك القليل من الوقت لإشراك الآخرين في اتخاذ القرار. وفي مثل هذه الحالة فإن الإدارة المركزية المتسلطة تعمل بصورة أفضل لأنه لا يوجد هناك خيار آخر يمكن أن يكون عملياً على الإطلاق. ففي الكثير من المنظمات الحديثة الضخمة تكون هناك العديد من خطوط الإنتاج أو الخدمات المنتجة، كما توجد هناك تحديات ومتطلبات إدارية مختلفة تواجه كلاً منها على حدة. ومن ثم فإن وجود قدر من اللامركزية يعد ضرورة أساسية لتحقيق النجاح، لأن القليل من المسؤولين التنفيذيين في المنظمة المركزية ليس بمقدورهم الإلمام بصورة كافية أو التعاطي مع المعلومات بالسرعة الكافية وعلى نطاق مواضيع مختلفة أكثر اتساعاً من أن تتيح اتخاذ القرارات الحكيمة وفي الوقت المناسب بالنسبة للمنظمة برمتها.

إن المبدأ الرئيس يقول بأن سلطة اتخاذ القرار لا بد أن تكون على المستوى التنظيمي، في أيدي المسؤول التنفيذي أو مجموعة من المسؤولين التنفيذيين الذين هم أكثر قرباً من الحدث ما أمكن في ذات الوقت الذي لا يزال لديهم فيه المقدرة على أن يجعلوا ما يحدث من أشياء هي تلك التي اتخذوا قرارهم بشأنها. إن الفشل في العمل وفقاً لهذا المبدأ البسيط هو السبب الذي يجعل المنظمات الصناعية الكبيرة الأكثر مركزية، وذات الخبرة

والتجربة العميقة في واحد أو عدد قليل من الخطوط الإنتاجية - تفشل دائماً عندما تحاول أن تلعب اللعبة المزدوجة بغرض الحصول على عمل مغاير. فهي تقوم بخنق المنظمة التي تم امتلاكها أو الحصول عليها حديثاً بالقيود وعمليات اتخاذ القرار المركزية التي تبدو غير ملائمة لأسلوبها الطبيعي في التشغيل الناجح. وحيث تكون الشركة الجديدة متضايقة ومتعجلة في اتخاذ القرار، فإنها تفقد العديد من الفرص، تتجاوب بصورة غير ملائمة أو متأخرة مع المشكلات، وتمنى بخسائر كبيرة، ومن ثم تثبت عدم مقدرة مسؤوليها التنفيذيين وتطلق المزيد من مركزية اتخاذ القرار في الأيدي "الحكيمة" للمالك الجديد. وتستمر الحلقة المفرغة حتى يقوم المالك في نهاية المطاف، بعد أن ضاق ذرعاً بخسائر هذه الشركة الفرعية، ببيعها بخسارة أخرى، ومن ثم ينطلق نحو تعويض خسائره أو الإفلاس.

وعلى العكس، فإن الشركة المختلطة أو القابضة التي تقوم أحياناً بامتلاك أعمال تجارية بنفس وضعها التشغيلي الطبيعي قد تقوم باستبدال المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين في الامتلاك الجديد، في حين تبقى عادةً على التدخل في الإدارة الداخلية واتخاذ القرار في حدوده الدنيا، أي: إنها بعبارة أخرى، تقوم بتشغيلها بنجاح استناداً إلى أسلوب لامركزي تقليدي. إنها تربط نفسها بالشركة التابعة الجديدة عبر الجوانب المتعلقة بالتمويل والشؤون المالية، إلا أنها لا تحاول أن تصبح توأماً سيامياً من الناحية التنظيمية مع القادم الجديد. والنتيجة هي أن الشركة التابعة، على الأقل، لا تكون قد حيل بينها وبين التشغيل الناجح وقد تتحول إلى شركة رابعة.

الاقتصاديات الكبرى؛

من أكثر المبادئ الأساسية التي يتعين أخذها في الحسبان عند اتخاذ القرار بشأن مركزية أو لامركزية بعض الأجزاء من إحدى المنظمات الضخمة، خاصة المهام الإدارية المساعدة، مثل الموارد البشرية، والمحاسبة، والمشتريات والعقود، يمكن تلخيصها في أربع كلمات: الفاعلية أولاً، ثم الكفاءة. إن مركزية خدمات العاملين في المنظمات الضخمة (التي تضم عشرات الآلاف من العاملين)، على سبيل المثال، والمراد لها إنتاج اقتصاديات ووفرة الحجم، لا تنتج شيئاً تقريباً سوى بيروقراطيات غير فاعلة ودون كفاءة، ولا يمكنها أن تُرضى أحداً. إن نظام الإدارات المساعدة الضخم المتمركز يُعدُّ بطيئاً وغير ملائم بطبيعته، ولا يمكنه أن يستجيب سريعاً لتلبية احتياجات مستخدميه. إن التكاليف الخفية لهذه الخدمة البطيئة وغير المتجاوبة تفوق كثيراً الوفورات الموثقة لمثل هذا النوع من إعادة

التنظيم. إن نظام الدعم الضخم والمرهق يفشل عادةً في توفير الدعم الملائم ويتخذ طريقاً ديناصورياً على المدى الطويل، وقد يأخذ معه المنظمة الأم عند ذهابه.

لقد خاضت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية هذه التجربة لفترات طويلة ومتتالية، وخاصةً كلما جاءت إدارة أكثر اهتماماً بتوفير المال منه بتقديم الخدمات. إن مختلف المهام الإدارية المساعدة موحدة بدءاً من مستوى المكتب وحتى مستوى الإدارة. وقد باتت الوحدات التي كانت تخدم آلاف العاملين فيما مضى تخدم الآن عشرات بل ومئات الآلاف. وقد صاحب هذا التغيير دعاية صاخبة بأنه بمثابة خفض كبير لدافع الضرائب وإظهار لمزايا الحكومة التي تدار بصورة شبيهة بالعمل التجاري. رغم ذلك، فإن الحقيقة هي التي ستبقى في نهاية المطاف، وعلى المديرين أن يتعايشوا مع التغيير بعد أن يكون المؤسس قد تمت ترقيته إلى آفاق شاهقة من البريق السياسي. ومن ثم فإن الفيل الإداري الذي تم خلقه على هذا النحو لا يستطيع الرقص برشاقة تكفي لتلبية احتياجات المكاتب. إن نتيجة الحركة المركزية الأصلية هي نفسها تقريباً، على الدوام، أي: إنها تنطوي على تقديم خدمات رديئة وتكاليف مرتفعة. وفي النهاية فإن فشل المديرين على مستوى المكاتب، والذين يحاولون جعل النظام يعمل، يصبح شيئاً لا يطاق، ويتم اتخاذ القرار بإعادة تلك الخدمات إلى أوضاعها السابقة الأكثر لامركزية.

إن معظم الأعمال التجارية الناجحة التي تقف دليلاً على النجاح، عند مقارنتها بغيرها في نفس المجال الصناعي، لا تقوم بتشغيل أنظمة إدارية مساعدة أكثر مركزية، إذا ما كان علينا أن نصدق نتائج البحث الشامل والموسع حول الشركات الناجحة في كتاب "البحث عن التفوق". إن هذه الشركات الناجحة بصورة ملحوظة تسمح عادةً بحد أعلى من حرية العمل للمديرين المحليين حتى يقوموا بتأمين خدماتهم بأسرع ما يمكن، وبأقل تكلفة. وفي معظم الأحيان إن الشركة الأم تمارس فقط أدواراً رقابية إشرافية على الوحدات التابعة هدفها تحقيق نتائج معينة. أما بالنسبة للوكالات الحكومية فلا يمكنها بصورة عامة أن تعمل بهذه الطريقة، حيث إنها تكون واقعةً في حبال اللوائح والإجراءات المعقدة والمكلفة "الاقتصاد في النفقات" التي نشأت وتطورت عبر السنين استجابةً للضغوط السياسية والتشريعات الناجمة عنها.

رغم ذلك، فإن بمقدور الوكالات الحكومية مقاومة إغراء سراب الاقتصاديات الكبرى ووضع العمليات الإدارية المساعدة في شكل وحدات متوسطة الحجم (عادةً تكون مكاتب تتكون من القليل من المئات إلى القليل من الآلاف من الموظفين) حيث تكون فعالة وأكثر

استجابةً، بعكس الوكالات الضخمة (مئات الآلاف من العاملين). وفي الوقت الذي لا يستطيع فيه المحللون الإداريون إيقاف المديرين المحفزين سياسياً من اتخاذ خطوات متطرفة ومدمرة فيما يتعلق بإعادة التنظيم، مثل التمرکز المتطرف (الراديكالي) للاقتصاديات الكبرى، فإنه يكون بمقدورهم توجيه تحذيرات إذا كانت هناك رغبة من المديرين الذين وضعوا في مناصب عليا أن يسمعوا، وبإمكانهم أيضاً أن يعملوا من أجل خفض الضرر على المدى القصير وإعادة الفاعلية التنظيمية على المدى الطويل. ومن حسن الحظ بالنسبة للحكومة أن المحللين الإداريين كمجموعة، وكموظفين متخصصين بشكل عام، يفوقون أولئك المعينين سياسياً في قدرتهم على الاستمرار.

أنواع المنظمات:

حتى الآن، وفي هذه المناقشة التي شملت المحللين الإداريين والهيكل التنظيمية، لم نورد إلا إشارات عارضة فقط لأحد المفاهيم المهمة، ألا وهو، تحديداً، الرأي المعماري (والمؤرخ له حالياً نوعاً ما ضمن الحقل المعماري، إلا أنه لا يزال يشكل هدفاً لأغراضنا): النوع أو الشكل يتبع المهمة. ويرجى الانتباه إلى أن هذا قد يكون مثالياً، إلا أنه قد لا يكون بالضرورة واقعياً، ففي أحيان كثيرة يعترض الشكل أو النوع طريق المهمة في المباني كما هو الحال في المنظمات. كذلك ففي المباني قد يكون الشكل فنياً أو جمالياً، أما في المنظمات فنادرًا ما نطبق أو نتحمل مثل هذا الترف. إن الوعي بأنواع المهمات العامة العديدة المختلفة والأساليب التي تنظم بها يمكن أن يساعد المحلل الإداري لتوجيه المديرين بعيداً عن الموضات الحالية، ونقيضها اللاعقلاني، ألا وهو التقاليد المحافظة بعناد. وبعيداً عن هذا يكون الاتجاه إلى ماذا؟ باتجاه الهياكل التي تسهل أي نوع من المهمات التي تكون المنظمة بحاجة إلى ممارستها.

ويمكن العثور على أحد الاكتشافات الممتازة لموضوع الأشكال التنظيمية المختلفة في كتاب "هنري مينتزربرج" (Henry Mintzberg) بعنوان "هيكل المنظمات" (Prentice-Hall, 1979). ويعرض مينتزربرج، ضمن موضوعات أخرى، دراسة تنويرية للمنظمات لا تقوم كثيراً على التفاصيل المحددة لما تقوم بعمله أساساً، بقدر ما تقوم في الأساس على كيفية هيكلتها لأنفسها داخلياً لمقابلة التحديات المعتادة التي تواجهها. إن المهمة هنا ينظر إليها بشكل أوسع: كالتصنيع، والعمل المهني المتكرر (مثل المدارس والمستشفيات)، التحديث، وما إلى ذلك. إن دراسة "مينتزربرج" لا تقوم أساساً على مهمات

محددة ومنظمات تم إنشاؤها لمزاوتها، وإنما تمثل، على العكس من ذلك، لوحة توضيحية ووصفية فضفاضة لمختلف أنواع المنظمات، وعن كيفية تكيفها بصورة جيدة أو ضعيفة مع مهمات متعددة. وهو يقوم بتعريف أربعة أنواع واسعة من المنظمات:

الأول هو الهيكل البسيط، الصبغة التعهدية النموذجية، مع قائد واحد مسيطر، أى وحدة أمر قصيرة، ونطاق إشراف واسع، وعدد قليل من موظفي الدعم والمساندة، وتكمن المقدرة الأساسية للمنظمة فى التفاعل السريع مع الفرص والأزمات. ونادراً ما يكون للمحللين الإداريين وجود فى مثل هذا النوع من المنظمات.

النوع الثانى هو "البيروقراطية الآلية" التى تعتمد على إجراءات عملية قياسية، وسلطة مركزية تكمن فى وحدة الأمر وفى العاملين الفنيين الذين يقومون بتصميم ومعايرة العمل، مع بيئة توفر طلباً مستقراً نسبياً على منتجات المنظمة. وتكمن قوة المنظمة فى القدرة على التنبؤ، والكفاءة، والرقابة، والانضباط. أما مهمتها فتكمن تماماً فى تصنيع شىء ما يكون لديه طلب ثابت ومستقر. وعادةً ما يكون للمحللين الإداريين وزملائهم من المهندسين الصناعيين أدوار مؤثرة فى مثل هذا النوع من المنظمات.

أما النوع الثالث فهو "البيروقراطية المهنية" أو المتخصصة، التى تقدم عملاً مهنيًا متخصصًا للمستهلكين أو المستخدمين مثل طلاب الجامعات، والمرضى بالمستشفيات، وغيرهم. وقد وجدت هذه المنظمات انطلاقًا من تقديم الخدمات التى يكون توفيرها من صميم عملها. وبما أن المهن والتخصصات توفر معايير الجودة، فإن القليل من الإشراف ووضع المعايير للعمل يكون ضرورياً. ومن ثم فإنه يكون لديها نطاق إشرافى واسع مع القليل من الجهد الداخلى لوضع المعايير القياسية للعمل. وحيث إن المعايير القياسية تتم بواسطة المنظمات الخارجية للمهنة أو التخصص، فهناك احتمال لغيبية المهندسين الصناعيين. إلا أن المحللين الإداريين أو الاستشاريين الإداريين الداخليين قد يشكلون جزءاً من أنظمة الدعم الإدارى الضخمة التى تقوم هذه المنظمات بتطويرها من أجل توفير الخدمات للمهنيين المتخصصين الأساسيين. ويقوم هؤلاء المحللون بالمساعدة فى طرح صورة كبيرة للأسئلة التنظيمية، الميكنة، وانسيابية الدعم الإدارى، وما إلى ذلك.

أما النوع الرابع للمنظمة فى دراسة "مينتزبرج" فهو الشكل التقسيمى أو الجزأ، أى: المنظمة ذات التوجه الإنتاجى مع وجود أقسام منفصلة لكل منتج، ويكون لكل قسم قدراته الشرائية، والهندسية، والتصنيعية، والتسويقية. وهذه المنظمة تعد بمثابة صورة نموذجية

لتجمع من البيروقراطيات الآلية أو البيروقراطيات المهنية داخل منظمة مركزية تمارس رقابة مركزية، ليس من خلال إدارة الأقسام بصورة جزئية مصغرة، وإنما من خلال تحديد معايير الأداء (مثل الربحية)، ومراقبة النتائج التي يتم تحقيقها أو عدم تحقيقها بواسطة الأقسام. وكمثال على ذلك ما يحدث في أغلب الشركات الخمسمائة الثرية والناجحة، إضافةً إلى "الجامعة المتنوعة" أو الجامعة ذات الكليات المتعددة، وأنظمة المستشفيات ذات المستشفيات المتخصصة التابعة لها.

عندما يكون العمل الأساسي للمنظمة هو التحديث والابتكار فلن يكون باستطاعتها مواصلة استخدام الهياكل الأربعة التقليدية الموضحة أعلاه، وغالباً ما يكون هناك اتجاه إلى بروز هيكل خامس يطلق عليه من قبل مينتزبرج وآخرين اسم "الهيكل المنشأ لغرض خاص". وهو يستخدم، بصورة عامة، الخبراء أو المهنيين المتخصصين، إلا أنه بدلاً من وضعهم في أدوار محددة بشكل دقيق حيث يستطيعون استعمال خبراتهم المهنية في أنماط يمكن التكهّن بها، مثلما يفعل الأطباء في المستشفى أو الأساتذة في الجامعة، فإنه يتم وضعهم في وحدات يتم تحديدها حسب المهمة أو النظام الأكاديمي في مجالات أخرى داخل فرق المشاريع التي تقوم بأداء العمل المتعلق بالتحديث والابتكار بالنسبة للمنظمة. إن هذا الترتيب هو النظام الإداري المتشعب الأنسجة، الذي يكون أكثر تحفيزاً، إلا أنه من الصعب إدارته. فقد تنتج عنه بعض الصراعات والضغوط، لكنه قد يحقق أيضاً نتائج إبداعية غير متوقعة تكون على طرفي نقيض تماماً بالنسبة للمنتجات المعروفة سلفاً والمفرطة في القياسية الناجمة عن البيروقراطية الآلية. ويستخدم هذا الهيكل، أو عدم الهيكلية، من قبل مختبرات البحث العلمي، ووكالات الفضاء، وشركات برامج الكمبيوتر، والشبكات التليفزيونية، وغيرها من المنظمات ذات القدرات الإبداعية العالية في البيئات السريعة التحول، حتى تظل لديها المرونة الكافية لإنتاج منتجات جديدة مختلفة، وبشكل مستمر.

ثم ماذا بعد؟

يمكن للمحلل الإداري المبتدئ أو المتوسط أن يستفيد كثيراً من دراسة إحدى النقاط المهمة من التغطية المختصرة للموضوع الواسع لهذا الفصل. إن الرسالة قد تكون متناقضة ظاهرياً: فهناك مبادئ عالمية، وكل موقف له طابعه المميز. يجب أن تظل المبادئ في الذاكرة، إلا أنها يجب أن تطبق دوماً مع مراعاة الحساسية والجوانب الإبداعية المتعلقة

بالتناقض المحدد للموقف. إن التطبيق النظري للمبادئ الأساسية للتسلسل الرسمي لهيكل السلطة، والنطاق الإشرافي، ووحدة الأمر، وتفويض السلطات، وغيرها يمكن أن تنتج عنه كوارث تنظيمية، أو ربما، وهذا هو الاحتمال الراجح، نشأة المحلل الإداري المحافظ والرجعي الذي يكون متخلفاً عن مجريات الأحداث منذ البداية. وكما تم تسليط الضوء عليها عبر مناقشة الأشكال التنظيمية المختلفة، فإن هذه المبادئ تطبق بصورة متطرفة مختلفة في البيروقراطية الآلية، حيث تكون جميعها مهمة وجميعها مهيمنة، وفي المنظمة ذات الهدف الخاص، حيث تكون هذه المبادئ موجودة إلا أنها ضعيفة إلى أبعد الحدود، بل هي أقل أهمية من العمل الجماعي غير الرسمي في كثير من الأحيان.

الخلاصة:

تكون التغييرات التنظيمية عادةً مدفوعة بالقلق والضيق الإداري، وهو الإحساس الذي يكون مسيطراً على عقول المديرين التنفيذيين، والذي مفاده بأن هناك خطأ ما في المنظمة. وفي الوقت الذي يكون من الجائز فيه أن يوفر التغيير الهيكل بمفرده أحد الحلول، ففي أحيان كثيرة تمثل إعادة التنظيم نوعاً من الإرباك فقط، إذا لم يكن سبب المشكلة قد تم تشخيصه بصورة جيدة. وفي بعض الأحيان قد لا يكون السبب الحقيقي للمشكلة هيكلياً، أو يكون في جزءٍ منه هيكلياً وفي الجزء الآخر منه ناجماً عن نقاط ضعف أو سوء تكيف مع التغييرات التي تطرأ على بيئة المنظمة. إن مهمة تشخيص اضطراب المنظمة، ومشكلاتها (مشكلاتها) الحالية المحددة، وإيجاد الحلول لذلك تُعدّ هي المهمة الأساسية للمحلل الإداري. وقد ينجم عن عملية التشخيص وتحديد الوصفة هذه، والتي يطلق عليها الدراسة الإدارية، تغييرات إجرائية، أو تغييرات في السياسات، أو تغييرات برامجية، عوضاً عن التغييرات الهيكلية أو بالإضافة إليها. وبالإضافة إلى الاستشارة التنظيمية فإن الدراسات الإدارية تأتي في لب وظيفة المحلل الإداري.



الفصل الرابع

تحليل عينة من دراسات التحليل الإدارى الكبرى

إن دور المحلل الإدارى فى تطوير المنظمات لا يشكل أحد المصادر الفنية للحصول على المعلومات فحسب، ولكن الدراسات التى يقومون بإجرائها تمثل هى الأخرى مجالاً خصباً للبحث. إن الدراسات تجرى عادةً لتلبية الاحتياجات، أو الاحتياجات المنظورة، للمدير أو متخذ القرار. ويجوز تعريفها على أنها تدخل تنظيمى يتم القيام به عادةً استجابة لطلب من أحد المديرين بغية التعرف بشكل أكثر على أحد الأمور المتصلة بمنظمتها (منظمتها) أو لإظهار الحاجة إلى اتخاذ إجراء استجابة لمؤثر من نوع معين. وقد تنشأ الدراسات عن أسباب عديدة مثل تعدد شخصيات المديرين، وقد تنشأ كذلك بواسطة أحد متخذى القرار بصفة فردية أو عن طريق اتفاق جماعى فى الرأى.

إن الدراسات الرسمية تخضع نفسها للفحص أكثر من العديد من العمليات التنظيمية التى تبدأ وتنتهى خلف الأبواب المغلقة، ومن ثم فهى تعد مصدراً غنياً للمعرفة ليس فقط عن التحليل الإدارى وإنما أيضاً عن كيفية عمل المنظمات. وتعد الدراسات مهمة لعدة أسباب: أولها أن الدراسات تركز على مشكلة أو فرصة سبق أن تم التعرف عليها بواسطة واحد أو أكثر من متخذى القرار. وثانيها أنها تتطلب استخدام الموارد المالية والبشرية، فى كثير من الأحيان، تتطلب الكثير من الوقت من قبل متخذ القرار الذى يبادر بالجهد أو كونه الجهة المستلمة لتقرير الدراسة. وأخيراً، فإن التقرير المكتوب المشفوع بالنتائج هو الذى ينتج عادةً، مثلما يكون هناك توثيق للمعلومات، والوسائل، والعمليات، ويكون مصحوباً بالجهد الذى يعد بمثابة تدخل تنظيمى.

تناول بحثنا اختيار إحدى الدراسات من أجل فحصها بعمق، وذلك من بين كل من الخمسة عشر مكتباً من مكاتب التحليل الإدارى داخل الحكومة الفدرالية التى تم اختيارها بصورة عشوائية. وقد جرى تصميم البحث من أجل جمع وتحليل المعلومات حول طبيعة ومسار دراسات التحليل الإدارى بصورة أكثر تفصيلاً، كلما أمكن ذلك. لقد تم اختيار الدراسات استناداً إلى معايير محددة وهى: أن الغرض من الدراسة يجب أن يكون المساعدة فى اتخاذ القرار، وأنها يجب أن تكون دراسة موسعة تمخضت عن تقرير مكتوب

مصحوب بتوصيات. إضافةً إلى ذلك، فإن المحلل الذي أجرى الدراسة يجب أن يكون موجوداً لإجراء المقابلات معه.

وتشتمل المنهجية المستخدمة في تحليل الخمس عشرة حالة التي تمت دراستها على مقابلات منظمة وغير منظمة تم إجراؤها مع رئيس وحدة التحليل الإداري، المحلل الذي أجرى الدراسة، وفي معظم الحالات مع متخذ القرار الذي تسلم الدراسة (انظر الملحقين أ و ب). كذلك اشتملت المنهجية على الحصول على نسخة من تقرير الدراسة وفحصه مع المواد المرفقة (انظر الملحق ج). وقد تم فحص كل واحدة من الدراسات بواسطة نموذج مماثل ومجموعة من الأسئلة. وعلى الرغم من أن الاختبارات ذات الأهمية الإحصائية لم يتم استخدامها فإن دراسات الحالة تلك يمكن اعتبارها تمثيلاً لدراسات التحليل الإداري الكبرى الأساسية التي صممت للمساعدة في اتخاذ القرار داخل الحكومة الفدرالية. وسيتم هنا وصف الدراسات بصورة مختصرة، ومن ثم تتم مناقشة وتلخيص خصائصها بشكل مجداول.

وصف الدراسات:

الدراسة (أ): دراسة عن عمليات و إجراءات ما قبل البيع للأخشاب المستخدمة في غابة نيزبيرس القومية:

قامت هذه الدراسة بتحليل العملية والإجراءات المستخدمة في تحضير الغابة الخشبية للبيع والقطع. كان هدف الدراسة هو جعل عملية ما قبل البيع أكثر كفاءةً وفعاليةً ما أمكن حتى يمكن جعل المكسب العائد من بيع الخشب من الغابة الوطنية يصل إلى حده الأقصى. قام فريق مكون من ثلاثة أشخاص بإجراء الدراسة التي استغرقت سنة عمل واحدة لإنجازها. تم إعداد تقرير مفصل شمل الوصف، والرسوم البيانية، والجداول الإحصائية، والخرائط والمخططات.

الدراسة (ب): دراسة عن خدمة القرض:

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار مدى فعالية السياسات والإجراءات المستخدمة في خدمات القروض المقدمة من الوكالة بموجب قانون الأشغال العامة والتطوير الاقتصادي. وهدف الدراسة هو تحسين خدمات القروض. تم إجراء الدراسة بواسطة أحد المحللين

الإداريين واستغرقت أربعة أشهر لإنجازها. وقد تم إعداد تقرير مفصل للغاية اشتمل على العديد من التوصيات.

الدراسة (ج): دراسة تطوير عملية مركز الرقابة على الموارد:

الغرض من الدراسة هو تطوير الخدمة المقدمة من مركز الرقابة على الموارد. يقوم المركز بمراقبة وتنسيق طلبات العمل وطلبات الشراء المتعلقة بالخدمات الإدارية. تم إجراء الدراسة بواسطة عدد من المحللين الإداريين واستغرقت تسعة أشهر لإنجازها. واشتمل التقرير على سرد تفصيلي، وإحصائيات، ومبالغ مالية، وخرائط ورسوم توضيحية.

الدراسة (د): دراسة اللامركزية لتقييم البرامج:

كانت الدراسة بمثابة مجهود لتحسين الكفاءة، والفاعلية، والإدارة برمتها من خلال التحليل واقتراح إجراء تغييرات في مجالات المركزية واللامركزية. قام أربعة محللين إداريين بإجراء الدراسة التي استغرقت حوالي سنة واحدة لإنائها. وقد تم إعداد تقرير مفصل في شكل سردي بتوضيح مفهوم اللامركزية واقتراح إجراء بعض التغييرات على البرامج.

الدراسة (هـ): دراسة توظيف لفروع إدارة المنح والعقود:

الغرض من الدراسة هو تقييم مستويات التوظيف في اثنين من الفروع، وإذا ما كان ضرورياً، اقتراح تغيير مستويات التوظيف. تم إجراء الدراسة بواسطة محلل إداري واحد واستغرقت ثلاثة أشهر من العمل لإنائها. تم إعداد تقرير مكتوب يجمع ما بين الصيغة السردية، والجداول الإحصائية، والرسومات البيانية.

الدراسة (و): التوقيت المرن:

تمثل الدراسة جهداً من أجل تقييم مدى الرغبة في تبني نوع معين من التوقيت المرن على نطاق الإدارة. تم استخدام أساليب متطورة لقياس تأثير التوقيت المرن على المتغيرات الأخرى مثل استغلال الإجازات وجودة الخدمة. استغرق هذا الجهد قرابة ثلاثة وعشرين شهراً. وقد تم إعداد تقرير كتابي مفصل ووثق الأساليب العديدة المستخدمة في إجراء الدراسة.

الدراسة (ز): إعادة التنظيم: دراسة التخطيط والمراجعة:

كانت هذه دراسة كبيرة من أجل القيام بتحسينات فى العديد من الأنظمة الإدارية على نطاق المكتب. تم تكوين سبع فرق للدراسة مشكلة من موظفين على امتداد المكتب. قامت فرق الدراسة بإعداد الكثير من التوصيات التى رفعت لمساعد الوزير من أجل الموافقة عليها. استغرق اثنان من المحللين ما يزيد على السنة فى إجراء هذه الدراسة.

الدراسة (ح): تحليل العمل الكتابى لوثيقة تحقيق عميل خاص:

تم إجراء الدراسة من أجل تقييم عبء العمل الكتابى الورقى على العملاء الخصوصيين وخفضه، كلما أمكن ذلك. قام فريق من ثلاثة محللين بإجراء الدراسة التى استغرقت قرابة سنة واحدة لإنجازها. اشتمل التقرير على وصف سردي مصحوب بالجدول الإحصائية والتكاليف المالية.

الدراسة (ط): تقرير حول جدوى لامركزية الوظائف الإدارية:

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد مدى الجدوى والرغبة فى لامركزية الوظائف داخل الأقسام الإدارية. قام بإجراء الدراسة محلل إدارى واحد واستغرقت قرابة ثلاثة أشهر من العمل. تضمن التقرير توثيقاً لعملية البحث وأوصى بإجراء عدة تغييرات.

الدراسة (ي): فريق عمل الشؤون الإدارية للموظفين:

الغرض من الدراسة هو تقييم السياسات والإجراءات المتعلقة باختيار، وتدريب، وتنمية الموظفين الإداريين بغية الاضطلاع بمهام ما وراء البحار. تم تكوين فريق عمل تحت رئاسة أحد المحللين الإداريين. قامت المجموعة بإعداد تقرير وتوصيات قدمت لوكيل الوزارة للشؤون الإدارية. تطلب إجراء الدراسة شهران من وقت المحلل.

الدراسة (ك): دراسة عملية إعداد القواعد:

قامت الدراسة بتقييم مدى ملائمة عملية إعداد القواعد وخرجت بتوصيات من أجل تطويرها. استغرق فريق من أربعة محللين قرابة ستة أشهر لإنجاز الدراسة. تم إعداد تقرير سردي مفصل مع الخرائط التوضيحية.

الدراسة (ل): تقييم لبرنامج الكلاب البوليسية:

تم إجراء هذا التقييم الواسع النطاق لمدى فاعلية برنامج الكلاب البوليسية بسبب المشكلات الناجمة عن التسرب الوظيفي المرتفع. قام فريق دراسي مكون من أربعة أشخاص بإجراء التقييم. اشتمل التقرير على وصف سردي، جداول إحصائية، ورسومات توضيحية. استغرقت الدراسة زهاء التسعة أشهر لإنجازها.

الدراسة (م): تحليل اقتصادي لمتطلبات وخيارات المساحة المستقبلية لمكاتب الحكومة الفدرالية:

الغرض من هذه الدراسة هو تطوير أساليب أفضل لتقدير احتياجات مباني المكاتب الفدرالية من حيث المساحة وتحديد متى يكون خيار الإيجار أو البناء هو الأفضل. تم إجراء الدراسة بواسطة فريق من أربعة أشخاص من عدة أقسام داخلية واستغرقت خمسة وأربعين شهراً من العمل لإنجازها. تمخض التقرير عن إعداد توصيات مبنية على التحليل الإحصائي.

الدراسة (ن): دراسة عن مدى انسياب العمل الورقي في الشؤون الدولية:

كان أحد رؤساء الأقسام الجدد مهتماً بالحصول على تحليل لمدى انسياب المهام والعمل الورقي بغية تحسين الكفاءة. قام بإجراء الدراسة محلل واحد، وأوصت بإجراء تغييرات على إجراءات ومهام العمل الورقي. استغرقت الدراسة شهرين من العمل لإنجازها.

الدراسة (س): دراسة استطلاعية عن فوائد لامركزية حقل الاختبار الميداني للمحاربين القدامى:

قامت الدراسة بمقارنة تكلفة مركزية موقع المختبرين الميدانيين مع الوضع الراهن. تم إجراء الدراسة بواسطة محلل إداري واحد واستغرقت خمسة أشهر عمل لإنجازها. ويمزج التقرير ما بين الوصف السردي والجداول الإحصائية وجداول التكلفة.

منهج البحث:

بالرجوع إلى الأدبيات اتضح أن هناك القليل من المصادر التي عالجت دراسات

التحليل الإداري. إضافةً إلى ذلك، فإن التمعن في أدبيات المجالات ذات العلاقة، مثل تحليل وتقييم البرامج، قد أبطأ اللثام عن القليل من الاختبارات العميقة للدراسات أو العمليات الدراسية. ومن ثم، فإن المادة التالية تعتبر ذات أهمية بسبب قيمتها التوضيحية. وعلى الرغم من أن كل دراسة تعد متميزةً فإن هذا البحث يركز على اختبار كل دراسة على ضوء خصائص عامة مختارة وتقسيمها إلى مجالين هما نوع الدراسة والأساليب والعمليات. وبمجرد التعرف على هذه الخصائص يكون هناك أساس لتحديد تلك المتغيرات المرتبطة بالجهود الناجحة والأقل نجاحاً. وتوجد البيانات المجدولة التي تعد أساساً للمناقشة التالية في الجداول ١/٤، و ٢/٤، و ٣/٤.

أنواع الدراسات:

كان نوع الدراسة هو أول مجال يتم تحليله في دراسات التحليل الإداري الخمس عشرة. "نوع الدراسة" حدد عن طريق خمسة عوامل جوهرية هي، (١) هدف الدراسة، (٢) مجال محتويات الموضوع، (٣) الجهة المبادرة بالدراسة، (٤) تنظيم المكان الذي تم إجراء الدراسة فيه، (٥) طبيعة الدراسة وعمّا إذا كانت عن المستقبل أو الماضي (انظر الجدول رقم (١/٤)).

هدف الدراسة:

أول سؤال تم طرحه كان هو الهدف العام للدراسة. معظم الدراسات وفرت المساعدة في تحديد وتوضيح مفهوم المشكلة بالإضافة إلى اتخاذ القرار بشأنها. كان هناك اقتراح بأن المشكلات كانت ذات طبيعة معقدة وأن المقدم للدراسة لم يطور بعد مفهوم واضح للمشكلة. لا يوجد أي محلل إداري من الذين أجروا الدراسات كان يشعر بأن الهدف من الدراسة هو الحصول على القبول للقرار الذي تم اتخاذه في جزء آخر للمنظمة.

مواضيع الدراسة:

رغم أن التحليل الإداري يكون عادة مرتبطاً مع الجهود والأساليب والإجراءات، تستطيع الدراسات تغطية نطاق واسع من المواضيع. فمعظم المواضيع الموجودة والأكثر تكراراً كانت في خمس دراسات تعلقت بأساليب وإجراءات العمل والدراسات الأربع تعلقت

بالسياسة العامة. وهناك دراستان تعلقتا بالأنظمة الإدارية والعمل، فيما كانت هناك دراسة واحدة فقط لكل من المواضيع التالية: الإنتاجية، وقياس الأداء، وتحليل التكلفة، والوضع التنظيمي، والتوظيف.

الجهة المبادرة بالدراسة:

جاءت المبادرة بخمس دراسات من مجمل الخمس عشرة دراسة عن طريق أعلى مستوى فى الإدارة التنفيذية فى المنظمة. وتمت المبادرة بأربع دراسات من الخمس عشرة عن طريق أعلى مستوى فى الدائرة أو المكتب. ومن هنا يتضح، بأن المستويات العليا هى المبادرة بأكثر دراسات التحليل الإداري، وذلك لأهداف اتخاذ القرار.

أين تم إجراء الدراسات؟

يتعلق السؤال الرابع بالمستوى التنظيمي الذي تمت به الدراسة، كانت ست من الخمس عشرة دراسة عن وظائف تم تحديد مكانها تنظيمياً فى مجالات البرامج. خمس من الدراسات كانت لمكتب أو إدارة. أما الدراسات الباقية كانت قد أجريت فى مجالات الإدارة التنفيذية، ودراسة واحدة كانت عن وظيفة إدارية حدد مكانها فى مجال البرامج. وعلى الرغم من أن التحليل الإداري كان يربط بشكل متكرر مع الإدارة التنفيذية، فإن معظم الدراسات كانت تتعلق بقضايا أوسع فى المنظمة.

اتجاه المستقبل أو الماضى:

يتعلق السؤال الأخير بطبيعة الدراسة عن الماضى أو المستقبل. فالتحليل المستقبلي يركز على اقتراح التغييرات للوضع الراهن على عكس التقييم للماضى. ثلاث عشرة دراسة كانت عن آفاق المستقبل أو عن توجه مستقبلي، والتحليل الإداري يكون أساساً عبارة عن نشاط مستقبلي.

منهج الدراسة:

كانت المناهج التى استخدمت فى دراسات التحليل الإداري المجال التالي الذى تم تحليله، ولهدف هذا البحث، نحدد المناهج كنشاطات تنفذ خلال الدراسة. لقد تم استخدام

أكثر من منهج واحد في كل الدراسات، واستخدام منهج واحد بالطبع لم يعد استخدام مناهج أخرى (انظر الجدول رقم ٢/٤).

تم تحليل المنهج العلمي المستخدم بشكل أساسي في دراسات التحليل الإداري. يمكن ذكر المنهج العلمي ببساطة بأنه يتكون من الخطوات أو الإجراءات التالية التي تستخدم في كل الدراسات: تحديد المشكلة، وتحليل المعلومات التي تم جمعها وتطوير النتائج والتوصيات. ينقسم التحليل إلى جزئين: المناهج المستخدمة، والعمليات التي تحدد من الذي شارك في اتخاذ القرارات عن الدراسة والذي قام فعلاً بإجراء الدراسة في مراحلها المختلفة.

كيف تعرض / تبني المشكلة؟

هناك طريقتان معتادتان لهيكلية المشكلات الإدارية، حيث يكون شرحها في شكل سردي واستخدام نموذج وصفى مثل الجداول والرسوم البيانية. استخدمت ثلاث عشرة دراسة الجداول أو النماذج الوصفية الأخرى، وكانت المنهجية في خمس من خمس عشرة دراسة تتعلق باكتشاف العلاقات الرقمية بين العوامل كطريقة لهيكلية الدراسة، دراسة واحدة من الخمس عشرة طورت النموذج الاستنباطي مستخدمة نموذج العلاقة الارتباطية، وخط الانحدار.

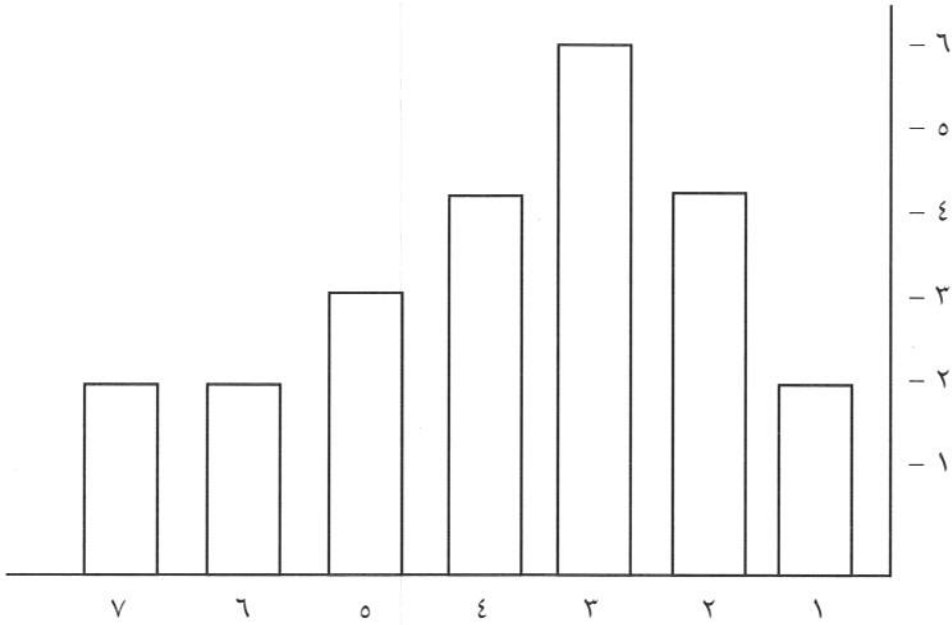
طرق جمع المعلومات:

تُعد طرق جمع المعلومات بالطبع الجزء الرئيس في أي جهد لحل المشكلة. كانت المقابلات أكثر طرق جمع المعلومات شيوعاً. ثلاث عشرة دراسة من الخمس عشرة استخدمت المقابلات التي كانت أسئلتها معدة سلفاً. وقد استخدمت طرق أخرى لجمع المعلومات كانت تقوم بتفحص وتحليل وثائق البرامج والأدلة وتفحص السجلات الإحصائية والوصفية. استخدمت الاستبانات في ثلاث دراسات فقط من الخمس عشرة دراسة. استخدمت العينة الإحصائية في أربع دراسات، وجمع البيانات الإحصائية القائمة على الملاحظة والاختبار في أربع دراسات. كما استخدمت دراسة واحدة الأسلوب التطبيقي الذي قارن بين المجموعات المعالجة وغير المعالجة. وفي معظم المعلومات السردية والنوعية، مثل تلك التي تم جمعها من المقابلات والنشرات والوثائق البرمجية، فإنه قد تم استخدامها بصورة أكثر من المعلومات الرقمية والإحصائية.

هناك اختلاف كبير في عدد الأساليب المستخدمة في الدراسات المختلفة، وقد تراوح عدد هذه الأساليب ما بين اثنين إلى ثمانية. فهناك خمس دراسات استخدمت أربعة أساليب لجمع المعلومات، في حين استخدمت أربع دراسات أقل، واستخدمت ست دراسات أكثر من ذلك. أما بالنسبة للتوزيع التكراري لعدد الطرق المستخدمة في جميع المعلومات فقد جرى توضيحه في (الشكل رقم ١/٤).

الشكل رقم (١/٤)

استخدام أكثر من أسلوب لجمع المعلومات



عدد أساليب جمع المعلومات التي استخدمت

جدول رقم (١/٤)

خصائص دراسات التحليل الإداري الخمسة عشرة الكبرى

المجموع	الدراسات											أ. الغرض من الدراسة					
	رقم	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز	و		هـ	د	ج	ب	أ
٢٠	٣	*					*					*					١- المساعدة في اتخاذ قرار محدد
٨٠	١٢		*	*	*	*		*	*	*	*		*	*	*	*	٢- تزويد بمساعدة عامة في تحديد المشكلة واتخاذ قرار بشأنها
٠	٠																٣- الحصول على القبول في جزء من المنظمة لقرار تم اتخاذه في جزء آخر منها
	١٥	المجموع											ب. المجال المعتاد للمحتوى الموضوعي				
٢٣	٥			*	*			*					*	*			١- أساليب وإجراءات العمل
٠	٠																٢- الأنظمة (مكثنة)
٧	١											*					٣- استغلال العاملين ومتطلبات التوظيف
٧	١				*												٤- قياس الأداء والإنتاجية
٧	١	*															٥- تحليل التكلفة وتحليل التكلفة والفائدة
٧	١												*				٦- الإحلال التنظيمي والهيكل التنظيمي
٢٧	٤			*		*	*		*								٧- السياسات
٠	٠																٨- العلاقات بين الأشخاص و علم السلوك
٠	٠																٩- مراجعة عامة أو استطلاع
١٤	٢								*						*		١٠- أنظمة العمل، أنظمة الإدارة
	١٥	المجموع											ج. الجهة المبادرة بالدراسة				
٢٧	٤			*	*				*						*		١- الإدارة العليا للوكالة أو المنظمة
٢٣	٥						*	*		*	*	*	*				٢- الإدارة العليا للإدارة
١٤	٢	*			*												٣- الإدارة العليا للبرامج
٧	١		*														٤- الوحدة التي تدرس نفسها
١٤	٢							*							*		٥- وحدة التحليل الإداري نفسها

تابع - جدول رقم (١/٤)

المجموع	الدراسات											تابع: ج. الجهة المبادرة بالدراسة				
	رقم	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز	و		د	ج	ب	أ
٠	٠															٦- خليط من أكثر من جهة
٧	١									*						٧- الإدارة العليا في إدارة البرنامج
	١٥	المجموع											د. موقع المنظمة التي تمت بها الدراسة			
٢٠	٣		*					*					*			١- وظيفة تقع تنظيمياً في الإدارة
٧	١											*				٢- وظيفة إدارية تقع تنظيمياً تحت مجال البرنامج
٤٠	٦	*		*	*			*					*	*		٣- وظيفة برامجية تقع تنظيمياً تحت مجال البرنامج
٣٣	٥					*	*			*	*	*				٤- على نطاق واسع للوكالة أو المكتب
	١٥	المجموع											هـ. الموقع التنظيمي لوحة التحليل الإداري			
٩٣	١٤	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	١- تحت إدارة الإدارة العليا
٧	١								*							٢- تحت الإدارة العليا للوكالة أو المكتب
٠	٠															٣- تحت نطاق البرنامج
	١٥	المجموع											و. طبيعة الدراسة			
٨٦	١٣	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	١- تحليل منظور، موجه للمستقبل
٧	١													*		٢- تقييم لحدث سابق
٧	١												*			٣- مزيج من الفقرة ١ و ٢
	١٥	المجموع														

جدول رقم (٢/٤)

الأساليب التي استخدمت في دراسات التحليل الإداري الخمس عشرة الكبرى

المجموع	الدراسات													أ. كيف تمت هيكلية المشكلة؟			
	رقم %	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز	و	هـ	د		ج	ب	أ
٢٣	٤						*			*		*			*		١- لم تتم هيكلتها
٨٧	١٣	*	*		*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	٢- شُرحت في شكل سردي
٤٠	٦				*	*						*		*	*	*	٣- نموذج توضيحي
٢٣	٥	*		*	*							*				*	٤- علاقات كمية بين المتغيرات
٧	١			*													٥- نموذج استنباطي
ب. ما هي الأساليب التي استخدمت لجمع المعلومات؟																	
٧٣	١١	*	*		*	*		*		*	*	*		*	*	*	١- الكتيبات و الوثائق المكتوبة
٣٣	٥			*	*			*		*	*						٢- مراجعة الأدبيات
٦٧	١٠	*	*	*	*		*				*	*	*	*	*	*	٣- فحص الملفات السردية الحالية
٧٣	١١	*		*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	٤- فحص الملفات الإحصائية الموجودة
٧	١														*		٥- ملاحظة المشاركون
٧	١									*							٦- جلسات العصف الذهني
٤٠	٦			*	*	*	*	*		*	*		*		*		٧- مقابلات غير مُعدة مسبقاً
٨٧	١٣	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٨- مقابلات مُعدة مسبقاً
٢٠	٣	*	*							*							٩- استبانة غير مُعدة مسبقاً
٢٧	٤	*		*													١٠- استبانة مُعدة مسبقاً
١٣	٢									*			*				١١- عينة إحصائية
٧	١									*							١٢- جمع بيانات إحصائية تجريبية
٠	٠																١٣- وضع تجربة
ج. ما نوع المعلومات التي تم جمعها؟																	
٧	١									*							١- الأفكار من جلسات العصف الذهني
٨٠	١٢	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٢- الملاحظات النوعية من المقابلات
١٣	٢	*										*					٣- الملاحظات التعبيرية في الاستبانة
٧٣	١١	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٤- البيانات النوعية من المصادر الثانوية

تابع - جدول رقم (٢/٤)

المجموع	الدراسات											تابع: ج. ما نوع المعلومات التي تم جمعها؟					
	رقم	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز	و		د	هـ	ج	ب	أ
٨٠	١٢	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٥- البيانات الكمية من المصادر الثانوية
٢٠	٣	*									*			*			٦- الإحصائيات التجريبية المجموعة
٣٣	٥	*		*	*				*							*	٧- التكاليف المالية
٠	٠																٨- التكاليف المالية و الفوائد المالية
٧	١										*						٩- التجريبية
د. كيف تم ترتيب و تحليل المعلومات؟																	
٢٧	٤						*	*		*					*	*	١- لم تلخص المعلومات (استخدمت البيانات الأولية)
١٠٠	١٥	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٢- لخصت المعلومات بشكل سردي
٦٠	٩	*	*	*	*	*					*	*		*		*	٣- الإحصائيات
٢٠	٣	*		*	*												٤- شُرحت التكاليف و الفوائد بشكل سردي
٢٧	٤	*		*					*							*	٥- حُسبت التكاليف
٠	٠																٦- حُسبت التكاليف و الفوائد بالدولار
هـ. ما هي الأساليب التي استُخدمت في ترتيب و تحليل و تفسير البيانات الإحصائية؟																	
٤٠	٦		*		*	*	*	*	*						*		١- لاشئ؛ تم استخدام بيانات أولية
٧٣	١١	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٢- الحدس و الحكم
٦٠	٩		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٣- إحصاء ووصفي
١٣	٢									*			*				٤- إحصاء استدلالى
٢٧	٤	*		*				*								*	٥- تحليل التكلفة
٧	١			*													٦- تحليل القيمة الحالية
١٣	٢			*							*						٧- الترابط
٧	١			*													٨- الانحدار
و. ماذا كان الأساس للاستنتاجات والتوصيات؟																	
٧٣	١١	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	١- رأى المحلل/ أعضاء الفريق

تابع - جدول رقم (٢/٤)

المجموع	الدراسات											تمة البند (و)					
	رقم %	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز	و		هـ	د	ج	ب	أ
٢٣	٥		*		*							*			*	*	٢- بالتشاور بين المحلل ورئيس الوحدة أو موظفي الوحدة التي تمت دراستها
٢٠	٣					*		*		*							٣- بالتشاور مع متخذي القرار
٢٧	٤					*		*			*	*					٤- كانت واضحة من معلومات الشرح
٤٧	٧	*	*	*	*				*		*					*	٥- كانت واضحة من البيانات الرقمية
٢٠	٣			*	*									*			٦- التحليل الإحصائي للبيانات

جدول رقم (٣/٤)

العمليات المستخدمة في دراسات التحليل الإداري الخمسة عشرة الكبرى

المجموع	الدراسات											أ. من الذي حدد المشكلة؟					
	رقم %	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز	و		هـ	د	ج	ب	أ
١٣	٢	*						*									١- الشخص الذي طلب الدراسة
٦٠	٩		*	*		*	*	*	*		*		*	*			٢- المحلل الإداري
٢٠	٣		*								*				*		٣- فريق من المحللين
٧	١									*							٤- فريق من مختلف الوحدات
١٣	٢				*										*		٥- كل من المحلل و الذي طلب الدراسة
١٣	٢										*			*			٦- المحلل الإداري و الموظفون في الوحدة التي تمت دراستها
																	ب. في أي عملية تم تحديد المشكلة؟
٠	٠																١- عن طريق متخذ القرار بمفرده
٤٧	٧						*	*		*	*	*	*	*	*	*	٢- عن طريق المحلل منفرداً
١٣	٢						*		*								٣- عن طريق الاجتماعات بين فريق من مختلف الوحدات

تابع - جدول رقم (٣/٤)

المجموع	الدراسات											تتمة البند (ب)						
	%	رقم	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز		و	هـ	د	ج	ب	أ
٤٠	٦	*	*		*	*							*				*	٤- عن طريق الاجتماعات بين المحلل ورئيس الوحدة التي تمت دراستها
٣٣	٥			*	*			*		*	*							٥- عن طريق الاجتماعات بين المحلل و متخذ القرار
٧	١														*			٦- عن طريق الاجتماعات بين المحلل والموظفين في الوحدة التي تمت دراستها
ج. من الذى جمع المعلومات (البيانات)؟																		
٢٧	٤	*						*				*			*		*	١- المحلل
٤٧	٧			*		*			*		*			*		*	*	٢- فريق من المحللين
٢٠	٣				*		*			*								٣- أعضاء فريق دراسة من مختلف الوحدات
٢٠	٣					*						*	*					٤- المحلل ورئيس الوحدة التي تمت دراستها
١٣	٢		*		*													٥- جهد مشترك بين المحلل وموظفى الوحدة التي تمت دراستها
د. كيف تقرر ما هي المعلومات التي تجمع؟																		
٥٣	٨	*	*			*	*	*				*			*	*	*	١- عن طريق المحلل بمفرده
٣٣	٥			*					*		*		*	*				٢- عن طريق فريق من المحللين
٢٠	٣				*		*			*								٣- عن طريق فريق من مختلف الوحدات
٧	١				*													٤- عن طريق المحلل بالتشاور مع رئيس الوحدة التي تمت دراستها
٠	٠																	٥- عن طريق المحلل بالتشاور مع موظفى الوحدة التي تمت دراستها

تابع - جدول رقم (٣/٤)

المجموع	الدراسات											هـ. من الذي رتب، وحلل، وفسر البيانات؟						
	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك		ل	م	ن	س	رقم	%
٥٣	*				*	*	*	*	*	*				*	*	٨	٥٣	١- المحلل
٤٠	*	*	*			*					*	*				٦	٤٠	٢- فريق من المحللين
٢٠				*	*		*									٣	٢٠	٣- أعضاء فريق دراسة من مختلف الوحدات
٧						*										١	٧	٤- المحلل و رئيس الوحدة التي تمت دراستها
٠																٠	٠	٥- المحلل و متخذ القرار
٧						*										١	٧	٦- مجموعة مكونة من المحلل وموظفي الوحدة التي تمت دراستها
و. كيف تم تقرير كيفية ترتيب وتحليل و تفسير البيانات؟																		
٦٠	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٩	٦٠	١- عن طريق المحلل بمفرده
٣٣	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٥	٣٣	٢- عن طريق اجتماعات فريق من المحللين
١٣				*	*		*									٢	١٣	٣- عن طريق فريق دراسة مكون من مختلف الوحدات
٠																٠	٠	٤- عن طريق المحلل بالتشاور مع رئيس الوحدة التي تمت دراستها
٠																٠	٠	٥- عن طريق المحلل بالتشاور مع الموظفين في الوحدة التي تمت دراستها
ز. من الذي طور الاستنتاجات والتوصيات؟																		
٥٣	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	٨	٥٣	١- المحلل
٤٠	*	*	*		*	*				*	*	*	*	*	*	٦	٤٠	٢- فريق من المحللين
٢٠	*					*	*									٣	٢٠	٣- المحلل و متخذ القرار
٢٠				*	*		*									٣	٢٠	٤- فريق دراسة من مختلف الوحدات
١٣						*			*							٢	١٣	٥- المحلل و رئيس الوحدة التي تمت دراستها

تابع - جدول رقم (٣/٤)

المجموع	الدراسات													تابع: ز. من الذى طور الاستنتاجات والتوصيات؟				
	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م		ن	س	رقم	%
٧														*		١	٧	٦- المحلل و موظفو الوحدة التى تمت دراستها
																		ح. بأى عملية تم تطوير الاستنتاجات و التوصيات؟
٤٧									*	*			*	*	*	٧	٤٧	١- المحلل بمفرده
٢٠										*						٢	٢٠	٢- فريق من المحللين بعضهم مع بعض
٢٠										*	*					٣	٢٠	٣- فريق دراسة من مختلف الوحدات
٢٠									*	*	*					٣	٢٠	٤- المحللون/ فريق الدراسة بالتشاور مع رئيس الوحدة التى تمت دراستها
٣٣									*	*	*		*		*	٥	٣٣	٥- المحلل بالتشاور مع رئيس الوحدة التى تمت دراستها
٧														*		١	٧	٦- اجتماع المحلل مع موظفى الوحدة التى تمت دراستها

أنواع المعلومات التي تم جمعها:

يدور السؤال التالي الذي يتم التعامل معه حول نوع المعلومات التي تم جمعها. وهذا السؤال على علاقة بالأساليب المستخدمة في جمع المعلومات، خاصةً أساليب الدراسة التي تُعدُّ أكثر ملاءمةً من غيرها في جمع أنواع معينة من المعلومات. فعلى سبيل المثال، تستخدم المقابلات عادةً لجمع المعلومات السردية (الوصفية) النوعية، في حين تستخدم التجربة عادةً لجمع المعلومات الكمية. وتتراوح نسبة العناصر في هذه المجموعة من "العصف الذهني داخل الجلسات" إلى المعلومات التجريبية أو التطبيقية. وتُعدُّ الملاحظات النوعية من خلال المقابلات هي أكثر الأنواع الشائعة في جمع المعلومات للدراسات. فقد قامت إحدى عشرة دراسة بجمع ملاحظات نوعية في المقابلات. أما النوع الثاني الأكثر شيوعاً في جمع المعلومات فهو البيانات الكمية التي يتم جمعها من مصادر ثانوية مثل سجلات المحاسبة. وتُعدُّ البيانات النوعية المستمدة من مصادر ثانوية هي الثالثة الأكثر استخداماً، حيث تم استخدامها في سبع من الخمس عشرة دراسة. أما بالنسبة للإحصائيات التي تم جمعها بصورة تجريبية فقد وجدت في ثلاث من الخمس عشرة دراسة. كما قامت خمس دراسات بجمع معلومات عن التكلفة المالية. وهناك دراسة واحدة فقط هي التي جمعت بيانات تجريبية. وبشكل عام، فإن استخدام المعلومات الوصفية النوعية تُعدُّ أكثر شيوعاً رغم أن جزءاً لا يستهان به من الدراسات قد قام بجمع معلومات كمية من مصادر ثانوية. فعلى سبيل المثال استخدمت خمس دراسات التكاليف المالية وأحياناً الفوائد. أما البيانات التجريبية فلم تستخدم بصورة متكررة.

أساليب ترتيب وتحليل وتفسير المعلومات:

يتعلق السؤال التالي بالأساليب المستخدمة في ترتيب وتحليل وتفسير المعلومات التي تم جمعها. وعلى الرغم من أن أساليب تحليل وتفسير البيانات تعتمد جزئياً على طبيعة البيانات، فإن هناك العديد من الأساليب المتوافرة لتحليل وتفسير البيانات.

لقد تم تنظيم العديد من أساليب ترتيب وتحليل البيانات، والتي تتراوح من استخدام البيانات الأولية إلى استخدام تحليل الانحدار. وأكثر أساليب يتم استخدامها بصورة متكررة في تحليل وتفسير البيانات هما الحدس والحكم الصادر من المحلل، إضافةً إلى الإحصائيات الوصفية، حيث تم استخدامها في إحدى عشرة وتسع من الدراسات، على التوالي. كما تم أيضاً استخدام الإحصائيات الاستنتاجية في اثنتين من الخمس عشرة

دراسة، في حين تم استخدام نوع ما من تحليل التكلفة أو التكلفة/ الفائدة في ثلاث دراسات. وتم أيضاً استخدام تحليل الانحدار وتحليل القيمة الحالية في واحدة فقط من تلك الدراسات. وتم استخدام الأساليب غير العلمية، مثل الحدس وحكم المحلل والإحصائيات الوصفية، بصورة أكثر من الأساليب الكمية من إحصائيات واقتصاد، مثل الإحصائيات الاستنتاجية، تحليل الفائدة/ التكلفة، وتحليل القيمة الحالية.

أسس النتائج والتوصيات:

أما السؤال الأخير فيتعامل مع الأسس التي تقوم عليها نتائج الدراسة. إن أكثر الأسس التي تقوم عليها النتائج هو حكم المحلل/ أعضاء الفريق، والذي جرى استخدامه في إحدى عشرة من الدراسات الخمس عشرة. أما الإجابة الثانية الأكثر تكراراً فهي " أن النتائج تبدو واضحة من خلال البيانات الرقمية "، والتي وردت في ثمانٍ من الدراسات. وفي أربع من الدراسات كان رأى المحللين أن النتائج والتوصيات تبدو واضحة وبديهية من خلال المعلومات الوصفية.

المعالجات الشخصية:

يلى ذلك تحليل المعالجات الشخصية المستخدمة في إجراء الدراسة. وعبارة معالجة تشير إلى كل من أسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وإجراء الدراسة كما تشير إلى من قام بتنفيذ المراحل المهمة من الدراسة، إضافةً إلى الطريقة التي أجريت بها. إن المسائل الخاصة بالمعالجات تتبع الخطوات التقليدية في إجراء الدراسة، بدءاً من " من الذى قام بتحديد المشكلة؟ " . وكثيراً ما تستخدم الدراسات أكثر من عملية معالجة، كما أن استخدام عملية معالجة واحدة لا يعنى استبعاد الأخريات (انظر الجدول ٣/٤).

من قام بتحديد المشكلة؟

في تسع من الدراسات الخمس عشرة كان المحللون، أفراداً أو فرق التحليل، مسؤولين عن تحديد المشكلة. وفي خمس من الحالات كان تحديد المشكلة من مسؤولية الفريق داخل الوحدة أو بالاشتراك بين المحلل والشخص طالب الدراسة، أو بين المحلل والموظفين في الوحدة التي تمت دراستها. وفي حالة واحدة كان الشخص طالب الدراسة يعتبر مسؤولاً عن تحديد المشكلة.

عملية تحديد المشكلة:

إن السؤال التالي الذي يطرح نفسه هو: "بأي طريقة تم تحديد المشكلة؟" تم ترتيب العمليات التي تراوحت من: "بواسطة المحلل منفرداً" إلى: "عن طريق الاجتماعات بين المحلل وموظفي الوحدة التي تمت دراستها". كان "المحلل منفرداً" قد قام بتحديد المشكلة في ثلاث من الدراسات. وفي عشر دراسات تم تحديد المشكلة من خلال الاجتماعات بين المحلل ورئيس الوحدة التي تمت دراستها أو متخذ القرار. وقد كانت الاجتماعات بين المحلل والموظفين في الوحدة التي تمت دراستها وفريق الدراسة من داخل الوحدة يشكلان جزءاً من عملية تحديد المشكلة في دراسة واحدة، كلاً على حدة.

من الذي قام بجمع المعلومات؟

إن الجانب المهم بالنسبة لجودة ومصداقية أى دراسة يكمن فيمن قام بجمع المعلومات. وقد كان المحللون أفراداً أو فريق المحللين مسؤولين شخصياً عن جمع المعلومات في ثمان من الدراسات الخمس عشرة، أى ما يزيد عن نصف العدد الإجمالي. كذلك كان أعضاء فريق الدراسة من داخل الوحدة مسؤولين بصفة شخصية عن جمع المعلومات في اثنتين من الدراسات الإضافية. وتشير البيانات إلى أن مهمة جمع المعلومات كانت تتم عادة من قبل المحللين المتخصصين ولم تكن تخول مثلاً للوحدة التي تتم دراستها. كذلك كان المحللون هم المسؤولين عن تحديد أى نوع من المعلومات المراد جمعها في ثلاثة أرباع الحالات.

تحليل وتفسير البيانات:

يُعدُّ تفسير وتحليل البيانات واحداً من أهم الجوانب الحاسمة في إجراء الدراسة. وقد تؤثر آراء وانتماءات الأفراد القائمين بهذه المهمة كثيراً على شكل وتصميم الدراسة. والسؤال المطروح هو "من الذي قام بترتيب، وتحليل، وتفسير البيانات؟". إن المحلل أو فريقاً من المحللين كانوا مسؤولين تماماً عن تحليل وتفسير البيانات في عشر من الخمس عشرة دراسةً. وفي ثلاث دراسات كانت فرق الدراسة من داخل الوحدة مسؤولة عن التحليل. وفي دراسة واحدة فقط كان رئيس الوحدة التي تمت دراستها أو موظفوها مسؤولين عن تحليل البيانات. وفي كافة الدراسات كان المحلل هو الذى يتولى زمام القيادة في تنفيذ تحليل البيانات.

القرارات حول كيف يمكن تحليل وتفسير البيانات:

يعد اتخاذ القرار بشأن كيفية تحليل وتفسير البيانات واحداً من أهم القرارات بالنسبة للدراسات. ويستطيع المشاركون في هذه المرحلة من مراحل الدراسة أن يؤثرُوا بشكل كبير في نتائج الدراسة. والسؤال المطروح هو "من الذي يقرر كيفية ترتيب، وتحليل، وتفسير البيانات؟". وفي ثلاث عشرة من خمس عشرة حالة تم اتخاذ القرار بواسطة المحللين أو فرق من المحللين. وفي حالتين تم اتخاذ القرار بواسطة فريق دراسة من داخل الوحدة. ولا توجد هناك حالة اتخذ فيها القرار حول تحليل البيانات عن طريق التشاور مع رئيس الوحدة التي تمت دراستها أو بالتشاور مع موظفي الوحدة التي تمت دراستها، إلا إذا كانوا ضمن فريق الدراسة المشكل من الوحدة. ومن ثم، فإن القرار بشأن كيفية تحليل البيانات قد تم اتخاذه بواسطة المحللين الإداريين في كل الحالات تقريباً.

من الذي يقوم بتطوير النتائج والتوصيات؟

إن المرحلة الأخيرة في معظم الدراسات تتعلق بتطوير النتائج والتوصيات. وقد اشتملت كل الدراسات التي تمت مراجعتها على توصيات بالإضافة إلى النتائج، مما يوحي بأنها وثائق عملية. وقد اقترحت كل توصية إجراء تغييرات على الوضع الراهن.

ففي ثمان من الدراسات الخمس عشرة كان المحللون كأفراد، أو فرق من المحللين، مسؤولين عن إصدار التوصيات. وفي كافة الدراسات الأخرى كان متخذ القرار، رئيس الوحدة التي تتم دراستها، أو موظفو الوحدة التي تتم دراستها مع المحلل الإداري مسؤولين عن إصدار التوصيات. وعليه، فإن العملاء وصانعي القرار، كما هو الحال بالنسبة للمحلل، مسؤولون عن تطوير النتائج والتوصيات في حوالي نصف الحالات تقريباً.

العملية التي يتم من خلالها تطوير النتائج والتوصيات:

تُعدُّ العملية التي يتم من خلالها تطوير النتائج والتوصيات، دون شك، واحدةً من أكثر الأشياء حسماً في عملية الدراسة. فالعملية الفعالة التي يكون لها هدف أو معنى، بمقدورها أن تجعل الدراسة مفيدة، في حين يمكن للعملية غير الفعالة أن تجعل من الدراسة الجيدة عديمة الفائدة. ففي ست من خمس عشرة دراسة قام المحلل أو فريق من المحللين العاملين بمفردهم بتطوير النتائج والتوصيات.

وفى ثمانٍ من الدراسات قام المحلل بإصدار النتائج والتوصيات بالتشاور مع رئيس الوحدة التي تمت دراستها أو مع متخذ القرار. وفى دراسة واحدة فقط قام فريق الدراسة من داخل الوحدة بإصدار النتائج والتوصيات. فبينما يمثل المحلل محور التركيز فى إصدار النتائج والتوصيات، ففي نصف الحالات تقريباً كان رئيس أو موظفو الوحدة التي تمت دراستها، أو متخذ القرار مشاركين فى العملية.

استنتاجات حول دراسات المحللين الإداريين:

تشير المواضيع التي تمت دراستها والأساليب والعمليات المستخدمة إلى المناهج المستخدمة من قبل المحللين فى مساعدة المديرين لحل المشكلات التنظيمية و انتهاز الفرص. أما الاستنتاجات المتصلة بالطبيعة العامة لتلك الدراسات فهي:

- ١ - إن معظم الدراسات توفر المساعدة العامة فى تحديد المشكلة واتخاذ قرار بشأنها أكثر من التركيز على قرار محدد بعينه.
- ٢ - إن الدراسات المتعلقة بإجراءات وأساليب العمل هى النوع الوحيد والأكثر توافراً من الدراسات.
- ٣ - إن معظم الدراسات تأتى بمبادرة من الإدارة العليا للمنظمة أو من الإدارة العليا للمكتب.
- ٤ - تم تنفيذ معظم الدراسات فى مجالات البرامج أو القضايا ذات الأهمية على امتداد المكتب أو المنظمة. والجزء الأقل من هذه الدراسات كان متصلاً بالقضايا الإدارية التنفيذية.
- ٥ - كانت أكثرية الدراسات بعيدة النظر، أو ذات توجهات مستقبلية، بعكس تلك التي تعيد تقييم الماضى.

الاستنتاجات المتعلقة بالأساليب والعمليات:

- ١ - معظم دراسات التحليل الإداري اتبعت منهجاً وصفيّاً وتوضيحياً فى تناولها للمشكلات الإدارية.
- ٢ - إن أكثر أساليب جمع المعلومات شيوعاً هو المقابلات المرتبة سلفاً. أما الأساليب الشائعة الأخرى فتشمل تفحص ودراسة الكتيبات، والوثائق المكتوبة، والسجلات الإحصائية والوصفية الموجودة.

- ٣ - إن الاستبانات، والعينات الإحصائية، وتحليل التكلفة والفائدة، والتصاميم التطبيقية، كانت أقل استخداماً.
- ٤ - رغم أن المحللين الإداريين كانوا مسؤولين عن تحديد المشكلة التي تمت دراستها في معظم الحالات، فإن العملية شملت أيضاً العمل مع العميل أو متخذ القرار .
- ٥ - إن جمع المعلومات تم التعامل معه بواسطة المحللين الإداريين بصفة فردية في معظم الحالات.
- ٦ - إن القرارات المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها قد تم اتخاذها عادة بواسطة المحللين بصفة فردية.
- ٧ - على الرغم من أن المحللين كانوا مسؤولين عن تطوير النتائج والتوصيات، إلا أن العملية قد شملت في كثير من الأحيان التشاور مع العميل أو متخذ القرار.
- ٨ - تبدو مشاركة العميل أو متخذ القرار في المراحل الأولية والنهائية من الدراسات الإدارية (تحديد المشكلة وتطوير النتائج والتوصيات)، بينما يتم التعامل مع مراحل جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بواسطة المحللين بصورة منفردة.
- إن تحليل دراسات التحليل الإداري يوفر أيضاً العديد من الاستنتاجات الواسعة. أولاً، ينظر إلى التحليل الإداري في بعض الأحيان وكأنه مقترن بصورة شاملة تقريباً بالمسائل الإدارية. وتشير الدراسات التي تم فحصها في هذا البحث إلى أن التحاليل الإدارية كثيراً ما تكون ذات برنامج، وسياسات، وقضايا إدارية على درجة كبيرة من الأهمية، كما أن التحليل الإداري كثيراً ما يكون له تأثير ونفوذ خارج الميدان الإداري. وتبدو وحدات التحليل الإداري وكأنها تقدم خدمات تحليلية مهمة مقترنة برسالة أو مهمة الوكالة.
- أما الاستنتاج الثاني فهو يتعلق بحجم الدراسات التي تم إجراؤها. فالمجال، والعمق، والوقت الذي يخصصه العاملون للدراسات يُعدُّ أكبر كثيراً مما يتوقعه الباحث. فالعديد من الدراسات تطلبت أكثر من سنة عمل من وقت المحلل. كذلك فإن العديد من الدراسات قد شارك فيها فرق دراسة من داخل الوحدة كما أنها اقتضت مشاركة عميقة من قبل الإدارة العليا. فإذا ما وضعنا في الحسبان الوقت الذي أمضاه المحللون، ومنتخو القرار، والموظفون المسؤولون عن توفير المعلومات للدراسات، وموظفو الدعم الإداري والمكتبي، فإن إجمالي الجهد الذي يتم بذله من أجل هذه الدراسات يكون ضخماً جداً.

وفوق كل هذا وذاك، فإن الأساليب المستخدمة فى تلك الدراسات قد كانت منسجمة مع توقعات الباحثين. فقد استخدمت الدراسات بصورة واسعة المقابلات، والتقارير الوصفية والإحصائية مقارنةً باستخدامها القليل للتصاميم الكمية التطبيقية. إن أساليب تحليل البيانات تبدو دقيقةً ومناسبةً للتواصل مع المديرين. فأساليب الدراسة التى استخدمت تعكس، بشكل عام، الغرض من التحليل الإدارى، ألا وهو مساعدة صانعى القرار فى حل المشكلات الإدارية.

الفصل الخامس

المكننة: تقنية مألوفة ذات أهمية متزايدة

أصبحت الحاسبات الآلية أمراً شائعاً خلال العقد الماضي، ومرد ذلك، نوعاً ما، إلى التغطية الإعلامية والدعائية ذات القدرات الضخمة والانتشار الواسع. إن من السهل تناسي أن الحاسبات لم تكن شيئاً حديثاً، ولكنها قد استخدمت طيلة عقود عدة، رغم أن تركيزها قد طرأ عليه التغيير عبر السنين. وبالطبع، كان المثال الأول لاستخدام جهاز الحاسب الآلي لمعالجة البيانات على نطاق واسع هو جهاز "هولريث" (Holerith) الذي قام بمعالجة البيانات التي تم جمعها في الإحصاء السكاني للعام ١٨٩٠م. وبطبيعة الحال، فإن ميلاد جهاز الحاسب الآلي الإلكتروني الرقمي قد أعقب ظهور الأجهزة الميكانيكية الخاصة بمعالجة البيانات، إلا أنه هو الآخر ظل باقياً معنا لبعض الوقت. وقد ظهر مقال في صحيفة "الواشنطن بوست" بعنوان "تكريم مبتكر الحاسب الآلي، بعد خمسين عاماً" حيث نسب الفضل إلى "جون. في أتانسوف" (John V. Atanasoff.) لما قام به من عمل في اختراع الحاسبات الآلية بجامعة أيوا الحكومية عام ١٩٣٧م. وقد نتجت الأعمال الأخرى التي قام بها آخرون، من أمثال جون موشلي (John Mauchly) عن ظهور أول جهاز حاسب آلي رقمي، هو جهاز الحاسب الآلي والموحد الإلكتروني الرقمي (ENIAC) (Electronic Numerical Integrator And Computer) الذي تم استخدامه من قبل الجيش الأمريكي في عام ١٩٤٦م. وعلى الرغم من أن العديد من أجهزة الحاسب الآلي ذات الأسماء الرنانة قد ظهرت واختفت، فإن عبارة "المكننة" تُعدُّ عامة وشائعة وتغطي نشأة أجهزة الحاسب الآلي بدءاً من أول ماكينة قام هولريث باختراعها حتى أحدث الحاسبات الآلية المصغرة أو ما يطلق عليه الكمبيوتر الشخصي (PC). وبغض النظر عن التوجهات والموضات التي ميزت المراحل المختلفة التي مرت بها المكننة، فإن هناك قواسم عامة معينة تعد منطبقةً أينما جرى استخدامها.

إن المكننة تحديداً ليست جديدةً على المحللين الإداريين الذين كانت لهم علاقة تربطهم بالمكننة بشكل مركزي منذ بداية انتشارها على امتداد الحكومة الفدرالية بعد الحرب العالمية الثانية مباشرةً. ففي واقع الأمر كان مختبرو الأساليب وخبراء الكفاءة، الذين

يشكلون أسلاف المحللين الإداريين الموجودين اليوم، قد شاركوا بالتأكيد فى استخدام ماكينة "هولريث" لمعالجة بيانات الإحصاء السكاني. لقد قادت المكننة، بطبيعة الحال، إلى تطوير شامل لمجالات العمل الجديدة، مثل تلك المتعلقة بمبرمج الحاسب الآلى، أخصائى الحاسب الآلى، ومطور النظم. وإلى جانب هذه المجالات الجديدة المتصلة تماماً بالحاسبات الآلية فإن التحليل الإدارى ربما كان أكثر التصاقاً وارتباطاً بالمكننة من أى مجال مهنى آخر. ومؤخراً بدأت مجالات جديدة أخرى - مثل تحليل أنظمة المعلومات، والمصممة لتلبية الاحتياجات المتزايدة، والتي تشتمل على نظرة أكثر شمولاً واتساعاً للمكننة - أقرب ما تكون إلى تلك الخاصة بالتحليل الإدارى، المنتشرة فى أوساط الحكومة الفدرالية.

بدأت المكننة بالانتشار السريع، وتقريباً فى الوقت نفسه الذى تطور فيه التحليل الإدارى كمجال منفرد ومتميز فى الحكومة الاتحادية. وفى بعض الجوانب كانت نشأة وتطور التحليل الإدارى والمكننة يسيران بصورة متوازية جنباً إلى جنب. والرابطة الأقوى هى أن المكننة تؤثر فى أسلوب وطريقة أداء العمل كما أن التحليل الإدارى يكون مهتماً بسير العمل فى المنظمات. وقد كشفت دراسة عن التحليل الإدارى أجريت عام ١٩٥٩م أن الجهود المتضمنة للحاسبات الآلية كانت تعد بمثابة ثانى أكبر مجموعة من العمل الذى قام به المحللون الإداريون. وبنفس القدر، فإذا ما تم إجراء مسح أو استطلاع عن التحليل الإدارى اليوم، فإن واحداً من أهم المجالات التى يتناولها سوف تكون المكننة والحاسبات الآلية.

لقد تغير تركيز المكننة فى الحكومة الفدرالية بصورة ملحوظة عبر السنين، إلى حد ما، كنتيجة لتطور التقنية. فعلى سبيل المثال، كانت التطبيقات المبكرة للمكننة قد شملت مهام مثل معالجة بيانات الإحصاء السكاني واستخدام الحاسب الآلى فى جداول الرواتب والتقارير الحاسبية. وفى تلك الأيام المبكرة كان هناك معياران يستخدمان بصورة شائعة لاختيار المرشحين للمكننة؛ أولاً معالجة الكميات الكبيرة من البيانات التى يمكن إنجازها بسرعة أكبر وأكثر دقة باستخدام الحاسب الآلى عما هو الحال عن طريق العمل اليدوى، وثانياً تأدية المهام المتكررة عندما تظل متغيرات القيمة هى نفسها. ومع انتشار استخدام الحاسبات الآلية على امتداد الحكومة الفدرالية توسعت مهامها ووظائفها وأصبحت أكثر تنوعاً، وفى بعض الأحيان أقل وضوحاً. فعلى سبيل المثال، تعددت تطبيقات الحاسب الآلى من طباعة الشيكات إلى تطوير نظم المعلومات الآلية ونظم المعلومات الإدارية (MIS). وقد كان نظام المعلومات الإدارية بمثابة عبارة حاسوبية رنانة لسنوات عديدة.

وفى السنوات الأخيرة، بطبيعة الحال، شملت التطبيقات الساخنة لأجهزة الحاسب الآلى أنظمة إدارة المشاريع، والأنظمة المتخصصة والذكاء الاصطناعى.

دور التحليل الإدارى فى المكننة:

تطرقنا سابقاً فى هذا الفصل إلى تطبيقات الحاسب الآلى، دون الحديث عن شبكات وبرمجيات الحاسب الآلى، أو التشغيل الداخلى للأنظمة. إن ذلك الجانب من الحاسب الآلى الأكثر أهمية بالنسبة للتحليل الإدارى هو قدرة التقنية على مزاولة مهمة أو وظيفة ما بصورة أفضل. إن الرابط الأساسى بين عمل المحلل الإدارى والمكننة هو استخدام الحاسبات الآلية لأداء العمل بصورة أفضل يكون من شأنها تلبية أهداف المنظمة. لقد نشأ هذا الارتباط المركزى بين التحليل الإدارى وأجهزة الحاسب الآلى فى فترات مبكرة من نشأتها وتطورها ولا يزال موجوداً حتى يومنا هذا.

إن دور المحلل الإدارى فيما يتعلق بالمكننة هو فى كثير من الأحيان بمثابة دور الشخص "الذكى والمتعدد البراعات" أو دور "الرجل الوسيط" بين الإدارة أو مستخدمى النظام الآلى وبين الاختصاصيين الذين يقومون بتشغيله. وعلى الرغم من أن أجهزة الحاسب الآلى قد أدت إلى تطوير مجالات جديدة، فإن بمقدور التحليل الإدارى أن يصمد وحده كمجال دون أن يرتبط أو يقترن بأى تقنية بعينها. وفى الواقع فإن المحلل الإدارى الجيد يكون على دراية بمختلف الحلول البديلة للمشكلات، ومن ثم يقوم بمساعدة الإدارة فى اتخاذ قرار يكون مبنياً على واحد أو أكثر من المعايير التى تكون مرتبطة عادةً بخفض التكلفة. ولحل إحدى المشكلات العامة أو انتهاز فرصة ما، فقد تكون تقنية الحاسب الآلى أحد الحلول البديلة التى يضعها المحلل فى اعتباره ضمن أخريات قد يشملن، على سبيل المثال، التقنية اليدوية الأفضل، تغيير أساليب أو إجراءات العمل، برنامج توظيف أفضل، أو المزيد من التدريب للعاملين.

إن أكثر مفهوميين أساسيين يجب على المحلل الإلمام بهما حول المكننة هما كيف يكون بمقدورها تحسين الأداء الوظيفى للمحلل لنفسه؟ وكيف يمكنها تطوير الحد الأدنى من الفاعلية والكفاءة فى أى جزء من المنظمة؟ إن الأول قد ينظر إليه من زاوية ضيقة، فى حين يمكن النظر إلى الثانى من زاوية أوسع وأشمل.

على الرغم من ذلك، فمن البديهي أن هناك تداخلاً واضحاً بين هذين المفهوميين

الأساسيين. فعلى سبيل المثال هناك علاقة بين مقدرة المحلل على استخدام المكننة من أجل تطوير إنتاجيته أو إنتاجيتها الشخصية وما بين المقدرة على رؤية كيف يمكن للمكننة تعزيز أعمال ومهام ووظائف الآخرين. إضافةً إلى ذلك، فإن معرفة كيفية التطبيق الذكي للمكننة على نطاق ضيق يمكن أن يساعد في تطبيقها على نطاق واسع أو على نطاق المنظمة. ومن خلال النظرة المتعمقة إلى مكاسب وإخفاقات المكننة التي يمكن اكتسابها في موقع عمل الشخص نفسه فإنها يمكن أن تطبق بصورة مثمرة على القضايا المتعلقة بالمكننة على نطاق القسم أو الإدارة. وعلى العكس، فإن هناك نوعاً من التعاون بين معرفة الشخص بكيفية استخدام المكننة في مكان آخر بالمنظمة وتطوير التطبيقات المفيدة في موقع عمل الشخص نفسه.

كذلك، فإن مساهمة المحلل في المكننة على مستوى صغير هي التي سوف يتم التعامل معها أولاً. وسوف نورد أدناه مناقشةً حول كيفية استخدام المكننة لتطوير أداء المنظمة برمتها.

يجب أن تكون لدى المحلل خطة حول الكيفية التي تستخدم بها معدات المكننة قبل طلبها. فعلى سبيل المثال يجب أن تكون لدى المحلل قائمة بالتطبيقات التي سوف تخضع هي نفسها للمكننة. فإذا ما كانت معالجة للنصوص (Word Processing) فإن أول تطبيق قد يكون بالنسبة لكتابة تقارير الدراسات. أما إذا كانت حزمة إحصائية فلا بد أن يكون المحلل قد فكر في العديد من الدراسات التي قد يثبت فيها العد الإحصائي، مثل الانحراف المعياري، وتحليل القيمة الحالية، أو معامل الارتباط، بأنه مفيد في هذا الصدد. أما إذا كانت حزمة متعلقة بقاعدة البيانات فلا بد أن يكون المحلل قد فكر في أنواع البيانات التي يمكن حفظها على الجهاز وكيف تلبى الاحتياجات الفعلية للإدارة.

يجب أن يتدرب المحلل على نظام المكننة الذي سوف يتم استخدامه. فإذا ما تم تركيب نظام معالجة نصوص، فعلى المحلل أن يتدرب على مهارات النسخ والطباعة بنفس القدر الذي يتعين عليه فيه أن يتدرب تحديداً على حزمة إحصائية. فعلى المحلل أن يتدرب على الوسائل الإحصائية الملائمة، سواء كانت في مجال تحليل القيمة الحالية أو معاملات الارتباط أو الانحدار. ويعود إلى ذهنى هنا مثال يتسم بالمرح عن برنامج حاسب ألى يتجاوز حدود المعرفة بالنسبة لمستخدميه. فقد لاحظ هذا المؤلف مجموعة من ثلاثة اختصاصيين كبار يتجمعون حول حاسب ألى شخصى وهم ينتظرون بشغف حساب معامل الارتباط. وقد استغرقت العملية الحسابية عدة دقائق قام خلالها الاختصاصيون الثلاثة

بتبادل الآراء والمزاح والتخمين بشغف حول ما سوف تسفر عنه النتيجة. وعندما ظهرت الإجابة كانت (١, ٠). وخلال المناقشة التي تلت ذلك اتضح جلياً أنه لا أحد من الثلاثة لديه أدنى فكرة عن معنى المعامل الإحصائي للارتباط، وأنه يمكن أن يتراوح ما بين (٠, ٠) و (١, ٠)، ولا عن معنى العلامة (+) أو (-)، وأن المعامل (٠, ١) يبدو منخفضاً لدرجة أنه بشكل عام، لا يمكن استخدامه في الاستدلال أو الاستنتاج الإحصائي. ومن البديهي أن البرنامج الإحصائي الآلي لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا كان المستخدمون على دراية كافية بما يكمن خلفه من إحصائيات حتى يستطيعوا تفسير النتائج.

وحتى يكون المحلل فعالاً في مجال المكننة بشكل واسع، يجب عليه تطبيق بعض المهارات التحليلية التي تكون هي نفسها أساسية وحاسمة بالنسبة للأجزاء الأخرى من عمله. ويمكن النظر إلى المكننة والحاسبات الآلية كحالة تطبيقية خاصة للوسائل التحليلية الخاصة بالمحلل الإداري. إن المبادئ المتعلقة باستخدام الوسيلة العلمية لتحليل وحل المشكلات التي جرت مناقشتها في الفصول المتعلقة بالدراسات تنطبق هنا. وحيث إن المحللين الإداريين مهتمون باستخدام المكننة كأداة لتطوير أداء المنظمة، فإنهم يجدون أنفسهم أكثر انغماساً في بعض جوانب المكننة عما هو الحال بالنسبة لغيرهم. وتشير البنود الواردة أدناه إلى بعض المجالات التي يكون المحللون أكثر اهتماماً بها:

- ١ - تحديد احتياجات ومتطلبات المستخدمين من الأنظمة الآلية.
- ٢ - تخطيط مبادرات المنظمة في مجال المكننة وأنظمة المعلومات.
- ٣ - تحليل التكاليف والفوائد بالنسبة للأنظمة المقترحة.
- ٤ - تقييم الأنظمة البديلة لتحديد أقلها تكلفةً بمجرد اتخاذ القرار بالمكننة.
- ٥ - تحليل المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات الآلية أو في أنظمة المعلومات الإدارية.
- ٦ - قياس فعالية وكفاءة وقيمة الأنظمة الحالية بالنسبة للمنظمة.
- ٧ - تطوير مناهج لاستخدام المبادئ الإدارية بشكل دائم مع الأنظمة الآلية.
- ٨ - العمل في مجال أوسع بالنسبة لإدارة مصادر المعلومات.

كما تقترح القائمة أعلاه، فإن المحللين الإداريين ينشغلون أساساً بالقضايا المتعلقة بالحاجة إلى النظام، واختيار أفضل الأنظمة، وجعل النظام يلبي حاجة مستخدميه، وتحليل وتقييم النظام في أثناء فترة استخدامه. وسيتم مناقشة أربعة من هذه الموضوعات بتوسع في الفقرات القادمة.

تحديد وقياس احتياجات المستخدم:

ربما كان الجانب الأول والأساسي للمكننة الذي يحظى باهتمام المحللين الإداريين هو تحديد وقياس مدى الاحتياج إلى الأنظمة الجديدة. لقد كانت المكننة، بطبيعة الحال، بنداً مشرقاً وبراقاً خلال أغلب تاريخها، وقد اختارت الكثير من المنظمات الانحياز أو القفز على عربة السيرك دون أى تحليل متمعن للفوائد أو التكاليف. إن السيناريو المعتاد لاقتناء نظام ما يشتمل على جهة داعمة لذلك، عادةً ما تكون العنصر التنظيمي لخدمات الحاسب الآلي، والذي يدعم النظام الجديد. فإذا كانت الجهة الداعمة مترابطة وقوية فإن أى دراسة للحاجة إلى نظام جديد سوف تكون، ببساطة، تبريراً أكثر من كونها تحليلاً موضوعياً. وفي الحكومة الفيدرالية إن جانباً كبيراً من التحليل، مهما كان سطحياً، يتم بواسطة المحللين الإداريين. مؤخراً، أصبحت المنظمات تتخذ موقفاً جاداً ومتشدداً من الحاجة إلى الأنظمة الآلية بسبب الميزانيات المتقشفة والوعى المتزايد بالتكلفة العالية لتلك الأنظمة، والتي تكون الكثير منها خافيةً وغير واضحة إلى أن يدخل النظام فى الاستخدام الفعلى.

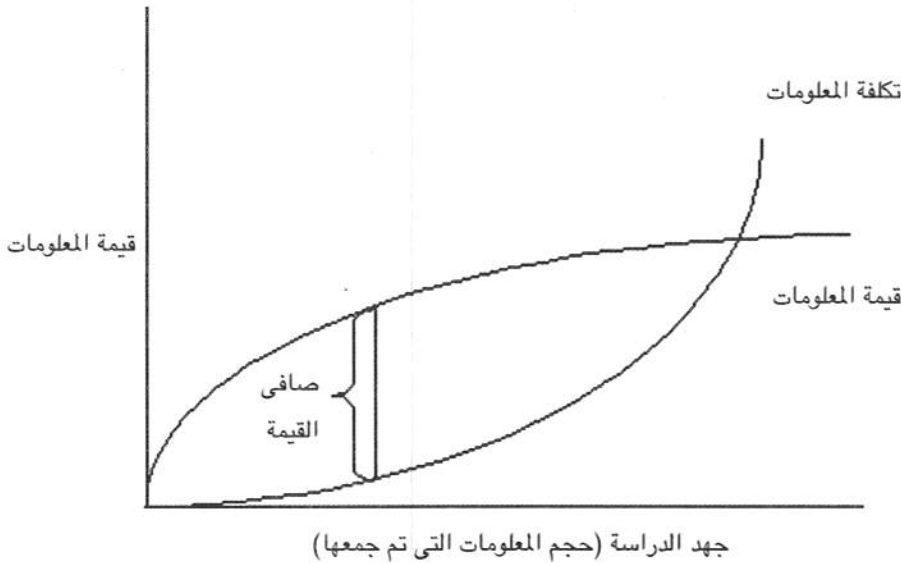
ومع الاهتمام المتزايد بتقييم الحاجة إلى المكننة وأنظمة المعلومات، فإن دور المحلل الموضوعي قد أصبح أكثر منطقيةً مع تزايد الحاجة إلى الدراسات الجديدة. وبما أن أغلب جهود المكننة فى المنظمات الحكومية، المنتجة للخدمات تكون معنيةً بالمعلومات أكثر من اهتمامها بمكننة العملية الصناعية فإن تركيز هذه المناقشة سوف يكون منصباً على أنظمة المعلومات. لقد ظلت المعلومات دوماً شيئاً محورياً بالنسبة للتحليل الإدارى بسبب اهتمامها بالدراسات الإدارية واتخاذ القرار. ومن ثم أصبح من الطبيعى لمعظم المحللين أن يقوموا بتقييم لاحتياجات المديرين والعاملين فى المستويات كافة إلى المعلومات. فالمحللون لديهم خبرة فى طرق جمع البيانات، مثل المقابلات وإدارة الاستبانات التى تمثل الأساليب المستخدمة نفسها فى تقييم الحاجة إلى المعلومات.

عند تقييم الحاجة إلى المعلومات، يواجه المحللون مشكلة كيفية تحديد قيمة للمعلومات المطلوبة. وهنا يكون مطلوباً من المحلل فى الواقع أن يطبق اثنين من الأنظمة القديمة حول متى يستخدم المكننة: "هل المعلومات مطلوبة بصورة نسبية ومتدرجة أم أنها تطلب دفعة واحدة؟" و"هل حجم المعلومات المطلوبة من النوع الذى يمكن معالجته والتعامل معه بوسائل آلية؟". إن المطلب يقابل الطريق هنا، فعلى المحلل أن يكون مبدعاً وحاسماً فى تقييم قيمة المعلومات على ضوء التكلفة اللازمة لاقتنائها. ومن الطبيعى أن يكون بمقدور المحلل المتمرس تطبيق فكرة ما يسمى بالقيمة الهامشية المتناقصة بالنسبة لكل قدر من

المعلومات الإضافية (انظر الشكل ١/٥). وأياً كانت أهمية المعلومات المقدمة فإن قيمتها، عند نقطة معينة، سوف تكون أقل من تكلفة الحصول عليها. وبما أن قيمة المعلومات بالنسبة للمنظمة يصعب حسابها كميّاً في أفضل الحالات، فلا بد أن يكون المحلل مقتنعاً عادةً بالمقاييس البديلة، مثل عدد العاملين الذين يحتاجون المعلومات، المستوى الذي تنشأ فيه الحاجة داخل المنظمة، مدى تكرارية وأهمية هذه الحاجة، وطبيعة المعلومات نفسها. ومن ناحية أخرى، فإن القياس الإجمالي أو الكلي يمكن أن يعطى، في بعض الأحيان، مؤشراً عن مدى أهمية المعلومات للمنظمة. فعلى سبيل المثال يبدو واضحاً أن يكون للمعلومات قيمة حيوية معتبرة متى كانت هناك حاجة روتينية إليها من قبل موظفي الإدارة العليا بغرض اتخاذ قرارات أساسية حول البرنامج المستمر. ومن ناحية أخرى، فإن المعلومات التي يحتاجها اثنان أو ثلاثة فقط من الموظفين مرة أو مرتين في السنة يكون لها قيمة أقل نسبياً.

الشكل (١ / ٥)

تكلفة وقيمة المعلومات



التخطيط للمكننة:

في كثير من الأحيان تتطلب المكننة المزيد من المعرفة التقنية وبصورة أكبر مما يتطلبه التنظيم العام أو التخطيط الإستراتيجي، ومن ثم فكثيراً ما تتم معالجتها بصورة أفضل فيما لو كانت جهداً متعدد المعارف. مرة أخرى، فإن فهم المحلل واستيعابه للحاجة إلى المعلومات أو إلى النظام الآلي تكون هي القاعدة التي ينفذ على ضوءها التخطيط الفعال. إن تقييم احتياجات المستخدم المشار إليها أعلاه كثيراً ما يتم القيام بها من قبل المحللين الإداريين، وهي عادةً ما تقود إلى أساليب تخطيط بديلة لمقابلة الحاجة التي تم تحديدها. كذلك فإن مشاركة المحلل الإداري التقليدية عبر تحديد الأهداف، مثل الإدارة بالأهداف وغيرها من الجهود، تُعدُّ هي الأخرى عنصراً أساسياً في عملية التخطيط. وعندما يتم تحديد الاحتياجات والأهداف بصورة سليمة فإن الجهد التخطيطي يكون جيداً وفي طريقة نحو تحقيق النجاح.

إن تقييم التقنية الذي يُعدُّ أحد الجوانب الفنية للتخطيط من أجل تقدير الاحتياجات والتوجهات المستقبلية في عملية المكننة، يجب أن يكون جهداً متعدد المعارف والحقول. ويحتاج المختصون أو خبراء الحاسب الآلي في مجالات مثل الشبكات والبرمجة والاتصالات، إلى إشراكهم في هذا الجانب من التخطيط للمكننة. وفي هذه المجالات الأكثر تقنية فإن دور المحلل الإداري يمكن أن يشتمل على توفير المدخلات حول كيفية أفضل تطبيق للتقنية المستقبلية، واضعين في الاعتبار مهمة، وأهداف، وأنشطة، وموظفي المنظمة المعنية تحديداً. إن التخطيط للمكننة هو فقط بمثابة أحد عناصر عملية التخطيط الجديدة والشاملة، التي تشتمل على التخطيط الإستراتيجي، والتي قد تكون لها أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، بنفس القدر الذي تكون عليه الخطط العملية المفصلة. ويكون المحلل مجهزاً ومستعداً ذهنياً لمهمة القيام بدمج التخطيط للمكننة في الجهود التخطيطية الشاملة للمنظمة. كذلك فإن تأثير التقنية والمكننة على المهام الفردية، عمليات وإجراءات العمل، وأخيراً، على هيكل المنظمة تعتبر جميعاً مجالات خصبة للبحث في التحليل الإداري.

تحليل فوائد وتكاليف الأنظمة المقترحة:

لعدة سنوات في الحكومة الفيدرالية، لم يكن هناك سوى محلل أقل نشاطاً وموضوعيةً فيما يتعلق بفوائد وتكاليف أنظمة المكننة المقترحة. لقد كان معظم البيروقراطيين يقعون

ضمن إحدى مجموعتين: أولاهما هي أولئك الذين يشعرون بأن على منظماتهم اقتناء الأنظمة الآلية لنفس الأسباب التي تجعلهم هم أنفسهم يمتلكون أجهزة التلفاز في منازلهم إضافةً إلى سيارتين في كراجهم. إن الفكرة الكامنة وراء ذلك هي أنه يعدُّ جزءاً من الطريقة الأمريكية اقتناء الشخص للتقنية الجديدة، فذلك يعد جزءاً من ثقافتنا، كما أن علينا أن نكون أكثر مواكبة مع غيرنا. أما المجموعة الثانية من البيروقراطيين فتتشكل من أولئك الذين يعتقدون أن التقنية الحديثة قد تمخضت عن إنتاجية متزايدة بصورة كبيرة، وأنها ومن ثم تعد أقل تكلفةً. إن الفرضية الكامنة هنا هي أن التقنية قد زادت كثيراً من الإنتاجية الزراعية والصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم فإن المكننة كتقنية حديثة سوف يكون لها تأثير في مكاتبنا ومنظماتنا المنتجة للخدمات.

لقد تم قضاء الكثير من الوقت وأجريت العديد من الدراسات حول تأثير المكننة على إنتاجية الطبقة الكادحة، إضافةً إلى الميزانيات المتقشفة والوعى المتزايد بتكلفة أجهزة الحاسب الآلي المرتفعة، لكي يبدأ البيروقراطيون بعدها في طرح افتراضاتهم حول قيمة التقنية الحديثة. لقد راودت الشكوك، لبعض الوقت، الكثير من المحللين وخبراء الاقتصاد حول قيمة الاستثمارات الضخمة، وغير المخطط لها، والمقيمة بصورة غير مناسبة، التي يمكن أن تعود على المنظمات من وراء توظيفها في أجهزة الحاسب الآلي والمكننة. وأخيراً بدأت الميزانيات المتقشفة، وزيادة الوعي والاهتمام بالتكاليف، ونتائج الكثير من الدراسات (التي أظهرت عدم وجود أي زيادة أو مجرد زيادات هامشية فقط في الإنتاجية بسبب المكننة) في لفت انتباه الإدارات. ومن ثم فقد حان الوقت لكي يكون للمحللين تأثيرهم من خلال المساعدة في تطبيق منهج أكثر عقلانيةً بالنسبة للقرارات الاستثمارية المتعلقة بالمكننة.

ومن أحد الأسباب التي جعلت العديد من المديرين ومتخذي القرار يستغرقون وقتاً طويلاً في السؤال عن نفقات المكننة هو أن الأنظمة الحاسوبية نادراً ما تكشف عن التكاليف الحقيقية. فكثيراً ما تتقدم التكاليف شيئاً فشيئاً وبصورة تدريجية، وتكون تقديرات التكلفة أقل بكثير من التكاليف الفعلية، ونادراً ما يتم وضع تكاليف التدريب والتعليم في الحساب. وعلى الرغم من ذلك، فقد بدأت تظهر مؤخراً بعض المقالات حول إجمالي التكلفة الحقيقية للاستثمارات في مختلف أنواع المكننة. وبدأت المزيد من المنظمات تدرك أن جزءاً أساسياً من ميزانياتها يذهب مقابل المكننة وأجهزة الحاسب الآلي، وبدأ المديرون يتساءلون عما إذا كانوا يحصلون على ما يستحق من صرف تلك الأموال على التقنية.

بطبيعة الحال، ليس هناك سبب يحول دون توظيف المكننة من أجل مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها. كذلك فإن حقيقة أن العديد من الاستثمارات في المكننة لم تكن مجزية وخافضة للتكلفة مرده بدرجة كبيرة إلى الإدارة. إن المنظمات التي تدار بصورة جيدة تميل عادة إلى الاستفادة من المكننة بصورة جيدة، على حين يكون استخدام العديد من المنظمات التي تدار بصورة رديئة لاستثماراتها في المكننة سيئاً؛ لأنها تتوقع منها أن تضع حلاً للمشكلات التي عفى عليها الزمن. وطوال سنوات، ظل المحللون الجيدون يخبرون المديرين للنظر إلى المكننة بمثابة أداة يجب أن تتكامل مع البدائل الاستثمارية الأخرى في قدرتها على تلبية الاحتياجات. وبمقدورنا جميعاً أن نفكر في حالات استطاعت فيها المكننة المطبقة بشكل متميز أن تنتج عائداً جيداً. إن المشكلة تكمن في أن المكننة كثيراً ما تكون قد طبقت بصورة إجمالية وبدون أي تفكير أو تخطيط حقيقي حول كيفية استخدامها أو حول كيفية دمجها في المعالجات والإجراءات العملية.

لقد اقترحنا في مقدمة هذا الكتاب أن الإدارة في الكثير من المنظمات الأمريكية بحاجة إلى تطوير، وخاصةً فيما يتعلق بالمقارنة مع الشركات الأجنبية. لقد ظلت المكننة وأجهزة الحاسب الآلي لمدة طويلة تعمل في مجال الإعلان وظلت قاصرة عن العمل في التحليل الدقيق والموضوعي. إن المكننة تُعدُّ مثلاً تقليدياً على كيفية فشل الأداة المتوقع أن تكون مفيدة، وفي حالات كثيرة، في أن تكون صالحة للاستخدام بصورة فعالة أو مربحة.

إن القرار حول الاستثمار في المكننة يجب عموماً أن يتم التعاطى معه على أساس كل حالة بمفردها. فكل منظمة تكون في بعض جوانبها متميزة ومشكلة من مزيجها الخاص برسالتها وأهدافها، وسياساتها وإجراءاتها، وتقنياتها، وموظفيها. وعلى الرغم من ذلك، فهناك القليل من المفاهيم، والنماذج، والمقترحات، الأساسية التي تكون عامة وشائعة بما يكفي لتطبيقها في معظم الحالات والمواقف.

أولاً، يجب إجراء تحليل شامل لتكاليف أي نظام مقترح. ويشمل هذا عمل قائمة بتكاليف النظام المقترح ومحاولة تحديد كمية أكبر قدر ممكن من تكاليف النظام المقترح، إضافةً إلى العمل بصورة لصيقة مع الموردين المحتملين الذين سيكون لديهم الميل إلى خفض التكاليف. وسوف تشمل التكاليف الكمية الأصناف البديهية والواضحة مثل المعدات وما يحيط بها، والبرمجيات، صيانة النظام وتشغيله، التوريدات، وتكاليف الحيز المكاني والمرافق، إضافةً إلى التكاليف الأقل بدهاءً والتي يصعب حسابها كمياً مثل تلك المتصلة بالتدريب، تعليم الموظفين الذين سوف يستخدمون التقنية الحديثة، والعبء

الإضافى المتعلق بإدارة نظام جديد، والاضطرابات والمضايقات التى تنجم دائماً عن التحول من نظام إلى آخر. يجب تحديد كميات كل التكاليف الممكن حصرها كمياً، أما بالنسبة لتلك التى يكون من غير الممكن حسابها كمياً، فيمكن إدراجها فى قائمة على أساس أنها بمثابة تكاليف أو مضار نوعية. وبعد حساب إجمالي تكلفة النظام، يمكن وضع هذه التكاليف النوعية فى الحساب وإخضاعها بصورة غير موضوعية للقرار. وبما أن اقتناء، وتركيب، وتشغيل النظام الجديد ليست مهمة سهلة أو من الممكن التنبؤ بها، فقد يكون من الحكمة أحياناً إضافة نسبة مئوية، ولنقل مثلاً (١٠٪) أو (١٥٪)، إلى إجمالي التكلفة الذى تم حسابه بغرض الحصول على تقدير أكثر دقة. وفى الواقع فإن كل تقديرات التكلفة بالنسبة للأنظمة الجديدة أو التى يجرى تغييرها تقريباً تفتقر إلى التكلفة الحقيقية، ومن ثم فإنه يكون من الحكمة إضافة تكلفة إضافية لتغطية عنصر الخطأ. وبالطبع إذا حدثت التكاليف عبر عدة سنوات وعلى مدى فترات مختلفة بخلاف الفوائد فإن تحليل القيمة الحالية سيكون عاملاً مساعداً فى إجراء المقارنات بين الأنظمة.

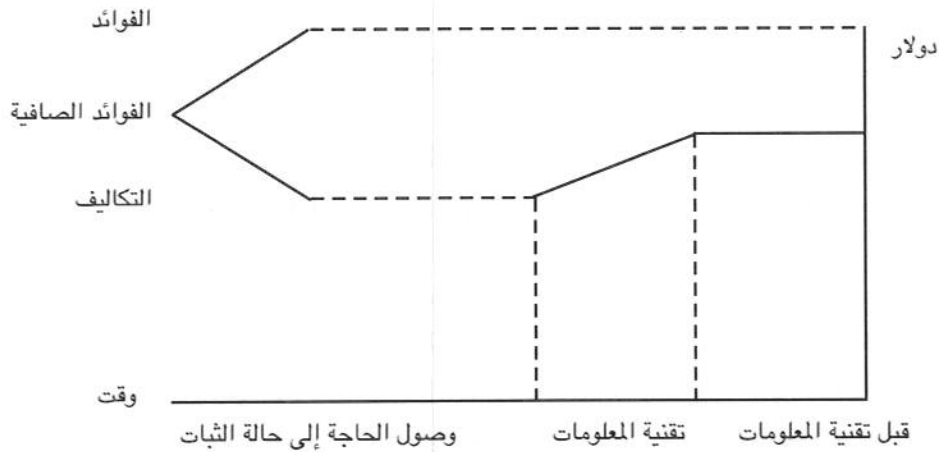
يجب إدراج الجوانب الإيجابية كافة أو الفوائد المتوقعة للنظام المقترح وحساب كمية أكبر قدر ممكن من الفوائد. وفى أى دراسة موضوعية يجب أن يوجه أكبر جهد ممكن نحو التعرف على الفوائد بنفس الدرجة التى يبذل بها نحو تحليل التكلفة. إنه لمن الصعب كثيراً فى العادة حساب الفوائد، الذى تفوق صعوبته حساب التكاليف، إلا أنه يجب بذل كل جهد ممكن للتعرف عليها وحسابها. وقد تشمل فوائد النظام الجديد المقدرة على إنجاز العمل بصورة أسرع، حيث تكون هناك قدرة على عمل شئ لم يتم عمله من قبل (مثلاً حساب القيمة الحالية لجدول التكلفة والفائدة)، والمقدرة على تأدية العمل بصورة أفضل، وتوفير وقت المستخدم عن طريق توفير المزيد من المعلومات المتاحة أو التقارير التى يسهل الاطلاع عليها. يجب ألا تكون قائمة الفوائد المتوقعة وهمية أو خيالية. فإذا لم يكن من الممكن تحديد الفوائد قبل الحصول على النظام فإنها نادراً ما تصبح واضحة فيما بعد. وبعبارة أخرى، تشكل الفوائد أهدافاً للنظام، فإذا لم يكن ممكناً التعرف على الأهداف فلا مجال أمام المنظمة لمعرفة ما تتوقعه من النظام، ومن ثم فإنها سوف تحصل منه على القليل. وبعبارة أخرى، فإن الكثير من المبادئ العامة المتعلقة بإدارة الجودة تنطبق بنفس القدر على إدارة واختيار واقتناء النظام الجديد. من البديهي أن هذا النقاش للفوائد والتكاليف ليس القصد منه تغطية مسائل الشراء أو الاقتناء الناشئة عن التعامل مع البائعين.

إذن ففوائد وتكاليف النظام المقترح يجب أن تقارن على أساس معيار اتخاذ القرار، مثل صافى الفوائد، نسبة الفائدة/ التكلفة، أو نسبة العائد الداخلى. وبالطبع فإنه يعنى إجراء مقارنة للفوائد والتكاليف خلال فترة بقاء النظام على قيد الحياة. رغم ذلك، فإذا كان من الصعب تقدير فترة بقاء النظام على قيد الحياة، فإنه لا يزال من المفيد مقارنة الفوائد والتكاليف على أساس سنوى، أو متوسط سنوى دون استخدام الفترة الكاملة لحياة النظام.

يمكن استخدام ثلاثة نماذج أساسية معروضة بيانياً لتوضيح العلاقة بين الفوائد والتكاليف. ويستند كل نموذج على مجموعة من الافتراضات الموجودة لدى المستخدمين، أو المحللين، أو متخذى القرار حول الأنظمة الآلية المقترحة. ويفترض النموذج الأول والأكثر أساسية، أن النظام المقترح سوف يوفر نفس كمية ونوعية المنتج أو الخدمة التى يوفرها النظام القائم، إلا أنه سيوفرها بتكلفة أقل. ويحدث المثل التقليدى لهذا النموذج عندما يدعى البائع بأن نظامه أو نظامها يمكن أن يقدم الخدمة الجيدة نفسها التى يقدمها النظام الحالى ولكن بتكلفة أقل. فإذا ما اتضحت صحة الادعاء فإن المنظمة سوف ترى فيه خفضاً للمصروفات مع بقاء نفس معدل الإنتاج والخدمة (انظر الشكل ٢/٥).

الشكل (٢/٥)

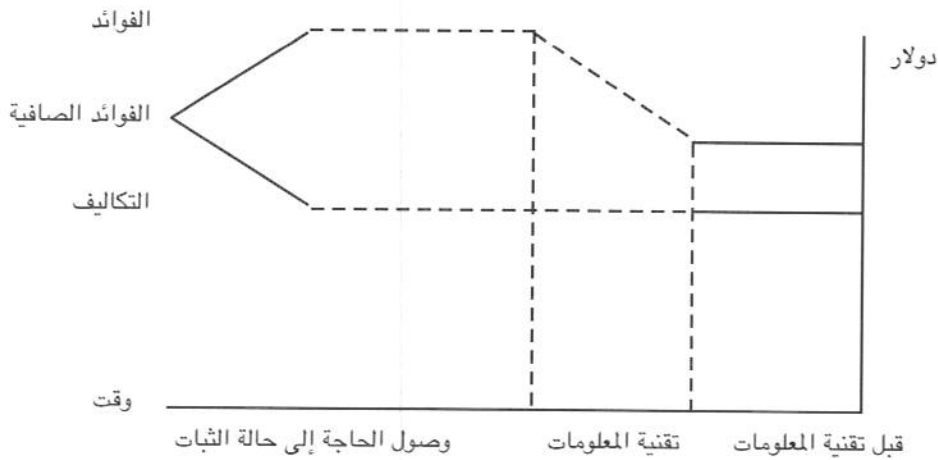
تبقى الفوائد نفسها وتنخفض التكاليف



أما النموذج الثاني فيفترض أن التكاليف ستبقى على حالها، إلا أن النظام المقترح سوف يقوم بتحسين نوعية وكمية المنتج أو الخدمة المقدمة. وفي هذه الحالة يدعى البائع أن بمقدور نظامه أو نظامها أن يؤدي عملاً أفضل بتكلفة النظام الحالي نفسه. فإذا ما صح الادعاء فإن المنظمة سوف تشهد تحسناً في الإنتاجية والخدمة دون زيادة في التكلفة (انظر الشكل ٣/٥).

الشكل (٣/٥)

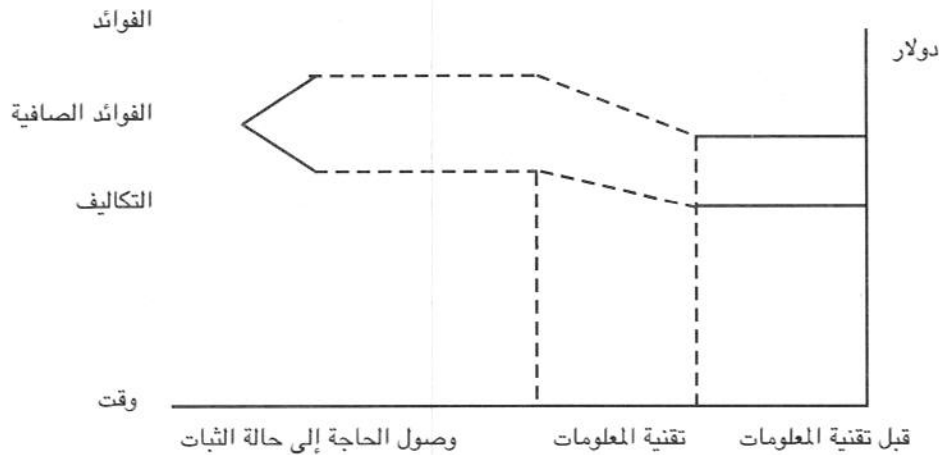
الفوائد تزيد والتكاليف تبقى نفسها



أما النموذج الثالث فهو الأكثر واقعيةً، ويفترض أن التكاليف سوف تزداد مع النظام الجديد، إلا أن قيمة التحسن في كمية ونوعية المنتج أو الخدمة سوف تكون أكثر من الزيادة في التكلفة. إن هذا النموذج يعد أكثر واقعيةً لأن المقترحات المتعلقة بالأنظمة الجديدة أو المعدلة تكون غالباً مصحوبةً بتحديد سعر أعلى. وبما أن المحلل أو متخذ القرار يعلم أن التكلفة سوف ترتفع، وبصورة ملفتة في كثير من الأحيان، فمن المهم التعرف على الفوائد الأساسية التي يمكن أن تنتج عن ذلك. ونظرياً، لن يكون هناك أساس لاقتناء النظام المقترح ما لم تكن قيمة المنتج أو الخدمة المحسنة أكبر من الارتفاع في التكلفة (انظر الشكل رقم ٤/٥).

الشكل (٤/٥)

كل من الفوائد والتكاليف تزيد



إدارة مصادر المعلومات:

المجال الأسرع نمواً:

إن الكثير مما يحدث مع الحاسبات الآلية والمكننة في المنظمات الحكومية والخاصة اليوم يحدث تحت قاعدة إدارة مصادر المعلومات. وتشكل إدارة مصادر المعلومات مفهوماً عاماً، وأحياناً مظلة تنظيمية يتم تحتها التخطيط لمعظم مبادرات المعالجة الآلية للبيانات وتطبيقها. وفي الوقت الذي كانت فيه الوحدات التنظيمية لإدارة مصادر المعلومات تنتشر عبر أغلب الوكالات الحكومية والعديد من الشركات الخاصة خلال العقد الماضي، كانت إدارة مصادر المعلومات وبرامج إدارة المعلومات قد بدأت في الكليات والجامعات على امتداد البلاد. ومن ثم فقد اتخذت إدارة مصادر المعلومات شرعيتها للدرجة التي صارت هناك برامج مخصصة لتدريسها في البيئات الأكاديمية في نفس الوقت الذي تقوم فيه المنظمات العملية بممارستها في الحياة الواقعية والفعلية. وتعمل حالياً أعداد لا يستهان بها من المحللين الإداريين في منظمات إدارة مصادر المعلومات، في حين يعمل آخرون في المبادرات الخاصة بإدارة المعلومات رغم وجودهم بوحدة تنظيمية أخرى. ومستقبلاً، سوف تكون هناك فرص واسعة للمحللين مع نضوج المجال وبسبب الضغوط البيئية التي تتطلب إدارة أفضل وأساليب تقنية أفضل لتلبية الاحتياجات التنظيمية.

لقد نشأت إدارة مصادر المعلومات أولاً في منتصف وأواخر السبعينيات الميلادية. وخلال تلك الفترة غدا واضحاً أن تجميع البيانات المكثف بواسطة الحكومة الفيدرالية من الشركات والأفراد كان يفرض عبئاً لا يستهان به على القطاع الخاص. وبغض النظر عن الاستطلاعات التي كانت تقوم بها وكالات جمع البيانات مثل مكتب الإحصاء السكاني كانت هناك أيضاً وكالات حكومية أخرى كثيراً ما تقوم بطلب أنواع مختلفة من المعلومات من الجمهور. وقد غدا واضحاً أيضاً أن الحكومة نفسها كانت تنفق موارد لا يستهان بها في جمع ومعالجة هذه المعلومات كافة. وقد تم التعجيل بمولد إدارة مصادر المعلومات أيضاً من خلال التقارير واللوائح التي تحكم التعامل مع المعلومات في الحكومة الفيدرالية، مثل تقرير الهيئة الفيدرالية للعمل الورقي، وقانون السرية، وقانون حرية المعلومات. وقد توجت السياسة الفيدرالية حول المعلومات بقانون خفض العمل الورقي لعام ١٩٨٠م ومنشور مكتب الإدارة والميزانية رقم (أ-١٣٠).

وبدأت تتطور فكرة مفادها أن المعلومات يجب أن تعامل كمورد من الموارد، مثلها مثل بقية الموارد الأخرى كالعاملين أو الموارد النقدية كالدولارات. وأصبحت عبارة (إدارة مصادر المعلومات) تغطي مجموعة من المفاهيم المصممة لجلب تركيز جديد على إدارة المعلومات. وقد حاول تقرير الهيئة الفيدرالية للعمل الورقي تسليط الضوء على الإدارة السليمة للمعلومات عندما نص على الآتي:

"إن التهمة الحقيقية لعبء العمل الورقي هي سوء إدارة مصادر المعلومات. لقد كانت الحكومة تميل إلى اعتبار المعلومات سلعة حرة وغير مقيدة نسبياً، مثل الهواء أو أشعة الشمس، أي: ملك لنا ببساطة نطلبها متى شئنا".

وفي محاولة منه لتطبيق طريقة جديدة في إدارة المعلومات، وجه قانون خفض العمل الورقي لسنة ١٩٨٠م الوكالات الفدرالية لاتخاذ عدة إجراءات، مثل تحديد موظف مسؤول لإدارة المعلومات، واستخدام سياسات وإجراءات جديدة، وتطوير بيان تفصيلي لأنظمة المعلومات، والبدء في ميزانية لجمع المعلومات.

لم تكن طبيعة إدارة مصادر المعلومات واضحة دوماً بالنسبة للبيروقراطيين. وحتى اليوم، بعد عشر سنوات من تطبيقها، ليس هناك إلا القليل من الوعي والإلمام بماهية مفاهيمها الأساسية أو كيفية تعريفها. وهناك تعريف واحد أكثر وضوحاً يقول إن إدارة مصادر المعلومات هي:

"التخطيط، والميزانية، والتنظيم، والتوجيه، والتدريب، والرقابة المتصلة بالمعلومات الحكومية. يشتمل المصطلح على كل من المعلومات نفسها والمصادر ذات الصلة، مثل الموظفين، والمعدات، والموارد المالية، والتقنية".

يمكن أن تتبع تنظيمات إدارة مصادر المعلومات ومهامها لأى شىء يكون متصلاً بالمعلومات، ويشمل ذلك عموماً معالجة البيانات، ومعالجة النصوص، وأنظمة المعلومات، وإدارة العمل الورقى، والمصغرات الفلمية، وإدارة السجلات، والطباعة والنسخ، والمكتبة والأرشيف.

وعلى الرغم من أن إدارة مصادر المعلومات تعنى نظرياً بكل من الأنظمة اليدوية والآلية، وبالسجلات الورقية كما تعنى بسجلات الحاسب الآلى، إلا أن التركيز قد انصب فعلاً على الحاسبات الآلية وأنظمة المعلومات. وقد أصبحت إدارة مصادر المعلومات مرادفة تقريباً للمكننة والحاسبات الآلية لسببين على الأقل: أولهما، أنه خلال العقد الماضى أصبحت أنظمة المعلومات الآلية المكون الأكثر ظهوراً والأسرع نمواً من مكونات إدارة مصادر المعلومات. ثانيهما، أن المديرين المسؤولين فى منظمات إدارة مصادر المعلومات قد جاؤوا بصورة أكبر من صفوف المتخصصين فى الحاسب الآلى أكثر من مجيئهم، على سبيل المثال، من بين أوساط مديري السجلات، وأمناء المكتبات، أو العاملين بالأرشيف. وقد اتضح أن ذلك كان بمثابة كل من نقطة القوة والضعف بالنسبة لإدارة مصادر المعلومات.

دور التحليل الإدارى فى إدارة مصادر المعلومات:

كان المحللون الإداريون على صلة وثيقة بإدارة مصادر المعلومات منذ بدايتها. وهناك أسباب عديدة لذلك، بغض النظر عن حقيقة أن المحللين كثيراً ما تعاملوا مع المعلومات، خاصةً من خلال تزويدهم المديرين ومتخذى القرار بها. أولاً، تعاطى المحللون لفترة طويلة مع المكننة. بالإضافة إلى ذلك، فقد عمل المحللون الإداريون كثيراً فى مجال إدارة السجلات والمصغرات الفلمية. وهما اثنان من العناصر الأخرى المكونة لإدارة مصادر المعلومات. إضافة إلى ذلك فإنه فى بعض الوكالات الفيدرالية كانت التغييرات التنظيمية التى طرأت قد قامت بإنشاء وحدات للتحليل الإدارى فى المنظمات الكبيرة لإدارة مصادر المعلومات. ومؤخراً كان هناك ما يثبت وجود ميل فى هذه الوكالات نحو فصل وحدات التحليل الإدارى عن منظمات إدارة مصادر المعلومات وجعلها ترتبط مباشرةً بمسؤول

إدارى أعلى بشكل منفصل. ومن البديهي أن وحدات التحليل الإدارى التى ترتبط مباشرةً بالإدارة العليا يمكن أن تكون أكثر استقلاليةً وموضوعيةً وأقل ارتباطاً بتقنية محددة من تلك التى تقع تنظيمياً تحت سلطة الشخص المسؤول عن إدارة مصادر المعلومات.

إن إدارة مصادر المعلومات هى شىء "طبيعى" بالنسبة للمحللين الإداريين وهى تشكل مجالاً توجد به حاجة ماسة إلى مهاراتهم، بما يتيح لهم الإبداع والتفوق. وقد يكون الشخص بحاجة فقط إلى النظر إلى أهداف قانون خفض العمل الورقى لعام ١٩٨٠م حتى يدرك الأدوار الحيوية للتحليل الإدارى. ومن أكثر أهداف القانون أهميةً خفض التكلفة الفيدرالية لمعالجة المعلومات والتأكد من أن المعالجة الآلية للبيانات وتقنيات الاتصال قد تم الحصول عليها واستخدمت من أجل تطوير الكفاءة والفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، فقد حان الوقت لإدخال منظور قوى للتحليل الإدارى على إدارة مصادر المعلومات. فحتى هذه اللحظة، تُعدُّ إدارة مصادر المعلومات أساساً بمثابة تقنية مدفوعة بمفهوم تقنى قوى للمعالجة الآلية للبيانات. والسبب فى ذلك، إلى حدٍ كبير، هو أن ورش المعالجة الآلية للبيانات أصبحت تمثل النقطة المركزية بالنسبة لمنظمات إدارة مصادر البيانات الجديدة. وعلى أى حال، فالآن، ومع تزايد الوعى والاهتمام بالتكلفة والاعتقاد المتنامى بأن الكثير من الأنظمة قد لا تساوى كلفتها، فإن تركيز إدارة مصادر المعلومات قد يتحول من المعالجة الآلية للبيانات والشبكات إلى "الموارد" و"الإدارة"، ومن ثم يحقق توازناً أكبر. إن الاهتمامات التقليدية للتحليل الإدارى بالمعلومات، والموارد، والإدارة يجعلها ملائمة تماماً لأن تؤدى دور الريادة فى إدارة مصادر المعلومات.



الفصل السادس

إنتاجية المنظمة: مجال تقليدي يحظى بتركيز متجدد

أصبح التركيز على الإنتاجية يحظى بالرواج مرةً أخرى بسبب عوامل في البيئة الخارجية للمنظمات الأمريكية، ومن بين هذه العوامل العجز الكبير في ميزان المدفوعات الدولي، والعجز الضخم في الموازنة الفيدرالية، والمنافسة الأجنبية المتزايدة في كل من الأسواق الخارجية والمحلية، والشعور المتنامي بأن الولايات المتحدة ربما تكون قد فقدت ميزتها التنافسية. فإذا كانت التوجهات الاقتصادية الحالية واهتمام وسائل الإعلام بالموضوعات المتصلة بالإنتاجية يمثلان أى مؤشر، فإن الموضوع سيكون على درجة كبيرة من الأهمية طوال هذا العقد. وتبدو الكثير من هذه التوجهات وكأنها تحدث تغييراً في النسيج الفعلي للاقتصاد الأمريكي. إن هذه الأحداث الاقتصادية الكبرى تمثل تحدياً للمنظمات الأمريكية من خلال أساليب جديدة ومختلفة، وقد يكون مستوى التحدي أعلى مما كان عليه في أى وقت خلال الماضى القريب. إن اضطراب بيئة الكثير من المنظمات العامة، والخاصة، والمنافسة الأجنبية الحادة التي واجهت العديد من الشركات الخاصة قد جعلت من قضايا الإنتاجية والأداء أولوية كبرى.

في بداية الثمانينيات تحولت منظمات القطاع العام إلى شركات خاصة في محاولة منها لزيادة الإنتاجية. وعلى الرغم من ذلك، ومع إدراك أن الكثير من المؤسسات التجارية الأمريكية قد أثبتت هي نفسها بأنها أقل تنافسية مع الشركات الأجنبية، فقد قامت المنظمات الحكومية بتكثيف وتوسيع بحثها عن مناهج، وأساليب، وآليات لتحسين الإنتاجية. ومؤخراً بدأت كل من الشركات الخاصة والمنظمات العامة تبحث عن أفكار من دول أخرى، مثل اليابان، وقد اكتشفت وجود كل من الوسائل الكمية والنوعية. وفي الأعوام القليلة الماضية، ومن خلال تأثير خبراء من أمثال دبليو. إيه. ديمينج (W.E. Deming)، جى. إم. جوران (J.M. Juran)، وبى. بيه. روسبى (P.B. Crosby) ركزت الجهود الهادفة إلى تحسين الإنتاجية على مجال الجودة. ولم يكن ينظر إلى تحسين الجودة على أنه هدف فحسب، وإنما أيضاً باعتباره مدخلاً رئيساً نحو إجراء تحسينات في الإنتاجية على المدى الطويل. وفي داخل العديد من الشركات الخاصة والوكالات الحكومية تم وضع الاهتمامات الحديثة بالجودة والإنتاجية في إطار قاعدة "إدارة الجودة الشاملة".

وتركز إدارة الجودة الشاملة على الالتزام بمبدأ التطوير المستمر، الاتصال الأفقى والرأسى الجيد داخل المنظمة، والتحليل الهيكلى للمشكلة كوسائل لتحقيق قرارات معتمدة على الحقائق.

الإنتاجية والتحليل الإدارى:

لم تكن الإنتاجية بمثابة اهتمام جديد بالنسبة للمحللين الإداريين. فقد كان فريدريك. دبليو. تايلور (Frederick.W. Taylor) وآخرين فى حركة الإدارة العلمية أكثر اهتماماً بالإنتاجية. وفى أثناء فترة الثلاثينيات والأربعينيات عندما كان مجال الإدارة العامة يركز على ما كان يطلق عليه مبادئ الإدارة، كانت الكفاءة والإنتاجية أهدافاً مهمة. وقد انتقل الكثير من ذلك الاهتمام والعناية إلى التحليل الإدارى عندما نشأ باعتباره مجالاً بارزاً ومتميزاً فى الحكومة الفيدرالية. وفى واقع الأمر أسهم المحللون الإداريون، حتى إن لم يكن ذلك بصورة محورية، فى معظم الجهود الرامية إلى تحسين الإنتاجية فى الحكومة الفيدرالية خلال الأربعين سنة الماضية.

وكإحدى المجالات الجوهرية فى التحليل الإدارى، فإن الإنتاجية تمثل مفهوماً لا بد للمحلل المقتدر أن يكون معتاداً عليه. ومن جوانب الإنتاجية التى يتوجب على المحلل أن يكون مطلعاً عليها التقييم، والقياس، والتطوير. ويجب على المحلل أن يكون قادراً على تطبيق الوسائل التقليدية من "الإدارة العلمية" مثل دراسات أساليب وقياس الوقت وصولاً إلى تطوير الإنتاجية. لقد تم تطبيق أساليب وقياس الوقت فى الحكومة الفيدرالية منذ الخمسينيات ومطلع الستينيات، عندما بدأ استخدامها بالتلاشى. وقد شارك المحللون الإداريون أيضاً فى جوانب موسعة من الجهود الإنتاجية فى الحكومة. والأمثلة الثلاثة على ذلك هى إدارة برنامج تطوير الإنتاجية بوزارة الدفاع، والبحوث حول قياس الإنتاجية فى مجال الأبحاث والتطوير بالمكتب القومى للمواصفات والمقاييس بوزارة التجارة، والمشاركة الأساسية فى مبادرة إدارة الجودة الشاملة التى تم تنفيذها فى كثير من الأقسام الحكومية. وهناك الكثير من الأمثلة الأخرى التى لا يتسع المجال لذكرها فى المستويات الوزارية التنفيذية كافة بدءاً من مكتب الإدارة والميزانية مروراً بالوزارات على مستوى المجلس وحتى المكاتب والمنظمات المكتبية الميدانية. وفيما يتعلق ببعض الأدوار المحددة التى يؤديها المحللون الإداريون فى مجال الإنتاجية، فسوف تتم مناقشتها لاحقاً فى هذا الفصل.

إن الإنتاجية تُعدّ مجالاً طبيعياً للمحللين الإداريين لكي يعملوا فيها لعدة أسباب. أولها، لكي نفهم ضمناً معنى الإنتاجية، وكمتطلب أكبر من أجل تطويرها، لا بد من طرح سؤال فضولي هو "لماذا؟" وهو سؤال يطرح دائماً وبصورة قد لا تتكرر كثيراً في معظم منظماتنا اليوم. فبالنسبة للمحللين الإداريين، وبسبب طبيعتهم الفضولية، ولأنهم باحثون عن الحقيقة، فإن السؤال "لماذا؟" يأتي غالباً بشكل طبيعي. أما السبب الثاني فهو أن الإنتاجية تُعدّ مفهوماً معقداً يتطلب الكثير من الفهم الذي يتجاوز نسبة الإنتاجية البسيطة الناجمة عن قسمة المخرجات على المدخلات. إن المحللين الإداريين يحبون حل الألغاز ووضع النقاط على الحروف. وبما أن فهم الإنتاجية ليس شيئاً سهلاً، وإنما يستغرق تفكيراً، وبحثاً وحكماً، فإن ذلك يناسب تماماً أهداف معظم المحللين. أما الخاصية الأخيرة للإنتاجية التي تجعلها ملائمة بالنسبة للمحللين الإداريين فهي أنها تتعامل مع كل من المقاييس الكمية والنوعية. فهي كثيراً ما تتطلب، على سبيل المثال، القدرة على التعامل مع الإحصائيات، إضافةً إلى الطلاقة في نقاش الأفكار والتعبير عنها بشكل سردي واضح ومختصر. وهذا يمثل أيضاً ميزةً من ميزات المحلل الإداري العام. وبما أن المحللين الإداريين هم أناس متعدّدو البراعات فإنهم يمتلكون مزيجاً غنياً من المهارات التي يمكن توظيفها بفعالية في هذا المجال المثير للفكر.

سوف يتضمن الجزء التالي البحث في موضوع الإنتاجية، وسوف تتضح منه مدى أهمية القدرة على طرح تلك الأسئلة البادئة بعبارة "لماذا؟".

مفهوم الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية في معناها الدقيق بالمخرجات مقسومةً على المدخلات. فإذا ما ازدادت المخرجات في الوقت الذي ظلت فيه المدخلات ثابتة فإن النسبة تزداد ويمكن القول إن الإنتاجية تزداد. وعلى العكس، إذا ما زادت المدخلات وظلت المخرجات ثابتة، فإن النسبة تنخفض ويمكن القول إن الإنتاجية تنخفض. إن نسبة الإنتاجية، بطبيعية الحال، يمكن أن تتأثر أيضاً بالتغييرات المترامنة في كل من المدخلات والمخرجات. إن المقياس الجوهري للتغيير في الإنتاجية هو التكلفة بمعدل الوحدة من المخرج، فالإنتاجية ترتفع مع هبوط تكلفة الوحدة من المخرجات. وبينما نجد أن نسبة المدخل إلى المخرج هي طريقة مبسطة لتوضيح مفهوم الإنتاجية فإنها في معظم تطبيقات الحياة الواقعية تخفى الكثير بالمقارنة مع ما تكشف عنه.

وحتى يمكن تطبيق المفهوم بصورة ذات معنى، يجب عادةً تعريف الإنتاجية بصورة أوسع عما هو الحال بالنسبة للمفهوم المبسط القائم على نسبة المدخلات إلى المخرجات. ويجب أيضاً دمجها مع الإطارات المفاهيمية، أو على الأقل إيجاد صلة لها معها، مثل: "الأداء"، و"العائد الاقتصادي"، و"الكفاءة"، و"الفعالية"، و"الجودة". أولاً، يجب إيجاد علاقة له مع العائدات الاقتصادية أو الاجتماعية الحدية ذات الصلة مع المخرجات. فإذا ما وضعنا في الحسبان أن هدف الشركة الخاصة هو مضاعفة الأرباح وأن هدف الوكالة الحكومية هو زيادة أو مضاعفة المؤشر الاقتصادي أو الاجتماعي، مثل صافي الفوائد أو نسبة الفائدة/ التكلفة، فإن التكاليف الحدية للمدخلات والمكاسب الحدية أو عائدات الإنتاج يجب وضعها في الحسبان في أي مقياس للإنتاجية. وعليه، فإن قضايا الفوائد والتكاليف وقضايا خفض التكاليف تُعدّ متشابكة مع الإنتاجية. كما أن قرار شراء مدخلات يمكن حسابها عددياً بغرض زيادة المخرجات الممكن حسابها عددياً يمكن أن يكون سليماً فقط في حالة تجاوز قيمة المخرجات التي تم الحصول عليها لقيمة المدخلات. وحتى تزيد الإنتاجية، فيجب أن تكون المكاسب الحدية أو الأرباح المستمدة من الناتج، وليس فقط المخرجات الممكن حسابها عددياً، أكبر من إجمالي تكاليف المدخلات. ويمكن أن يكون قرار شراء مدخلات إضافية لزيادة الناتج قراراً استثمارياً سليماً فقط في حالة ازدياد الأرباح أو انخفاض التكاليف. وبطبيعة الحال، فإن مقياس مدى تحسن الإنتاجية هو الانخفاض في تكلفة الوحدة من المنتج.

إن حقيقة أن هناك العديد من المدخلات والعديد من المخرجات، التي يمكن فقط حساب البعض منها كمياً، تضع المزيد من التعقيدات وتضيف بعداً واقعياً إلى مسمى معدل الإنتاجية المباشر الناجم عن قسمة المخرجات على المدخلات. كذلك فإن خبراء الاقتصاد الذين يؤيدون استخدام "إنتاجية العنصر الإجمالي" يوصون بتضمين الترتيبات الخاصة بكافة المدخلات التي تكون هناك حاجة إليها لإنتاج المنتج. وبناءً على نهج كهذا، يجب حصر المدخلات والمخرجات كافة ووضع قيمة لها.

إذن، فعلى الرغم من أن الإنتاجية يمكن تبسيطها في نسبة المخرج(المنتج)/ المدخل، فإن تحديد وحساب كميتها ومعالجتها العديد من العناصر التي تدخل في بسط ومقام النموذج يمكن أن تكون معقدة وفيها مضيعة للوقت. كذلك فإن مفاهيم مثل الأداء، الكفاءة، والجودة، كأمثلة قليلة، تتداخل وتتشترك في معانيها مع الإنتاجية، وأحياناً يتم استخدامها معها بشكل متبادل.

إن توسيع مفهوم الإنتاجية من نموذج بسيط ذي مخرجات يمكن حسابها كمياً مقسومة على مدخلات من الممكن حسابها يحظى بمميزات مهمة. فإذا كانت المنظمات أكثر تنافسية في إنتاجها لمنتج أو خدمة معينة فإن مفهوم "التحسين" أو "التطوير" لا بد أن يكون ذا دلالة أو معنى، وأن يكون من الممكن تطبيقه بصورة مفيدة. كذلك فإن حقيقة أن مفاهيم مثل الإنتاجية والأداء يمكن أن يتداخلوا ليس شيئاً سلبياً بحد ذاته.

الإنتاجية والفرد:

إن الانتقال من مستوى المنظمة إلى مستوى الفرد ومن مفهوم الإنتاجية إلى السلوك المنتج يعد نقلةً صعبةً. ويبدو أن هناك شيئاً واحداً يمكن تأييده، والدفاع عنه، بل حتى طرح أفكار من أجل تحسين الإنتاجية على المستوى الأكبر، أو مستوى المنظمة، أما الأمر الآخر فهو جعل السلوك الفردي في مكان العمل أكثر إنتاجيةً. رغم ذلك، فإذا كانت إنتاجية المنظمة هي عبارة عن مجموع إنتاج الأفراد الذين تتشكل منهم، فإن تطوير الإنتاجية يجب أن يبدأ بالفرد.

ربما كان أول سؤال يجب طرحه هو: كيف يمكن للأفراد تطوير الإنتاجية؟ فإذا ما انتقلنا بهذا السؤال خطوة إلى الأمام إلى شيء يمتلك كل منا السيطرة عليه، فربما يتساءل الفرد "كيف يمكنني أن أكون أكثر إنتاجية في عملي؟" أو السؤال الملازم له "ما الذي أستطيع فعله بشكل مختلف في عملي حتى أكون أكثر إنتاجية؟". وقد يكون القول الفصل بالنسبة للأفراد الذين يودون القيام بدورهم في مساعدة منظماتهم، أو بلدهم، عبر مفترق طرق الإنتاجية الصعب هو أن يسألوا الأسئلة الآتية:

- كيف أستطيع العمل بذكاء أكثر؟
- كيف يستطيع الآخرون العمل بذكاء أكثر؟
- كيف أستطيع مساعدة الآخرين للعمل بذكاء أكثر؟
- كيف يستطيع الآخرون مساعدتي على العمل بذكاء أكثر؟
- كيف أستطيع مساعدة الآخرين لمساعدتي على العمل بذكاء أكثر؟

يجب على المحلل الإداري اليوم أن يكون قادراً على الوصول إلى قضايا الإنتاجية من عدة اتجاهات، منها، على سبيل المثال، ما هو نوعي مثل ما هو كمّي، وما هو على الصعيد الأصغر مثلما هو على الصعيد الأكبر. ويناقش الجزء القادم بعض التطبيقات لحالات متعلقة بمجال الإنتاجية.

دور المحلل الإدارى فى الإنتاجية:

يمكن للمحلل الإدارى أن يؤدي العديد من الأدوار المهمة فى مجال الإنتاجية. إلى حد ما، تتنوع الأدوار التى يستطيع المحللون الوفاء بها طبقاً لتنوع المجال نفسه، ولا يحدها شىء سوى خيال وإبداع المحلل. لا زالت، عند النظر إلى مجال التحليل الإدارى والإنتاجية، تبرز لنا العديد من الأدوار الأساسية. ويبدو طبيعياً، إلى درجة ما، أن تتشكل هذه الأدوار بحسب المنظمة المعنية وبحسب المستوى التنظيمى للمحلل.

ومن الأدوار العامة والمعتادة التى يضطلع بها المحلل الإدارى دور القائد أو المنسق لبرامج الإنتاجية على مستوى الوكالة أو المكتب. فعلى سبيل المثال، يكون لدى معظم الوكالات الفيدرالية برامج إنتاجية قائمة وتم تأسيسها بناءً على مبادرة منها أو استجابةً لتشجيع من الإدارة العليا. وكما يشير إليه الاسم ضمناً، فإن الهدف من هذه البرامج هو تحسين الإنتاجية داخل المنظمة، كلما أمكن ذلك. وقد تشتمل جوانب مثل هذا البرنامج على التعرف على المواطن التى تكون بحاجة إلى تحسينات مهمة فى الإنتاجية من خلال المراجعات الإدارية أو من خلال الاقتراحات المقدمة من العاملين، والعمل مع المديرين بغية تحديد أهداف محددة لتطوير الإنتاجية، وقياس التوجهات فى الإنتاج عبر الوقت، وترويج تبادل الأفكار الجيدة والمناهج الناجحة، وإدارة حساب يترك جانباً لتوفير الموارد المالية اللازمة للجهود الواعدة لتطوير الإنتاجية، مثل الصندوق الاستثمارى الرأسمالى لدعم الإنتاجية، ورفع التقارير للإدارة العليا حول تقدم البرنامج.

إن الدور الثانى الذى يضطلع به المحلل الإدارى فى برامج الإنتاجية يكمن فى إجراء الدراسات الدورية أو المحددة الأغراض، أو إجراء التفتيش للتعرف على مواطن الخلل أو فرص التطوير والتحسين. ويمكن للمحلل الإدارى أن يقوم بتوجيه فريق الدراسة أو التفتيش، أو يعمل ببساطة كأحد أعضاء الفريق. ويمكن لدراسات تطوير الإنتاجية أن توفر نظرة عميقة وفاحصة نحو عناصر مثل الرسالة، والمهام، والهيكل التنظيمى، وأساليب وإجراءات العمل، والمدخلات والمخرجات، والتكاليف والفوائد التى تؤثر فى الإنتاجية.

يمكن للمحلل الإدارى أن يعمل أيضاً كمستشار إدارى تقليدى فى مجال الإنتاجية. فالمديرون فى أى مستوى تنظيمى قد تكون لديهم اهتماماتهم المتعلقة بالإنتاجية. فإذا ما رأى المدير أن هناك حاجة إلى تحسين الإنتاجية فى المنظمة، فبمقدوره أن يطلب المساعدة من رئيس وحدة التحليل الإدارى أو من محلل بعينه. إضافةً إلى ذلك، فإن المديرين فى

المستوى الأعلى الذين يدركون مشكلات أو فرص الإنتاجية فى المستويات الأدنى من المنظمة بمقدورهم طلب مساعدة المحللين الإداريين فى حل المشكلات أو اغتنام الفرص. وفى مثل هذه الحالة، ورغم أن مساعدة المحلل قد تم طلبها بواسطة الإدارة العليا، فإنه يتوجب على المحلل تنمية علاقة عمل مع المدير فى المستوى الأدنى، تكون ذات صلة وثيقة بالمشكلة، حتى يقوم بحلها.

أما الدور الرابع للمحلل فيما يتعلق بالإنتاجية فهو دور الخبير فى هذا المجال، حيث يعمل كمصدر أو مرجع للمديرين الراغبين فى زيادة معرفتهم بالإنتاجية أو فى تطوير وتطبيق المبادئ المتعلقة بتحسين الإنتاجية داخل منظماتهم ذاتها. ومن خلال هذا الدور، فإن المحلل يخدم المنظمة من خلال كونه خبيراً أساسياً. وقد يشمل دور المحلل فى برامج الإنتاجية أيضاً المسؤولية عن التنسيق والاتصال مع الوكالات الأخرى التى تحمل الأفكار الجيدة نفسها أو التى تقوم بجهود لتطوير الإنتاجية التى تكون بحاجة إلى تعاون وكالتين أو أكثر.

أما الدور الأخير للمحلل فى الإنتاجية الذى سيتم مناقشته هنا فهو دور "المنبه" بالنسبة للمنظمة، من خلال بحثه الدؤوب عن الفرص وشحذه لكل عمل من شأنه تطوير وتحسين الإنتاجية. ومن خلال هذا الدور، يُطالب المحلل بأن يظهر الإبداع، والمبادرة، والمثابرة. ويتوجب على المحللين تحيُّن الفرص باستمرار لتحسين الإنتاجية فى المنظمة. إن طبيعة عمل المحلل فى إجراء الدراسات والعمل مع المديرين على حل المشكلات يعنى أن الكثير من الفرص سوف تطرح نفسها على المحلل الذكى.

حالات تطبيقية فى مجال الإنتاجية

المنهج الكمي:

إنه لمن الطبيعى التفكير فى الإنتاجية على أسس كمية، أى: بمعنى مخرجات يمكن حسابها عددياً، مثل الأوزان. إن المجال الكامل لقياس الإنتاجية يتضمن شيئاً يمكن حسابه عددياً. والقياس يتضمن بالضرورة أرقاماً وحسابات تكون فى حدودها الكمية الدنيا، وربما تكون بحاجة إلى وسائل أكثر تطوراً وتعقيداً فى جانبها الآخر. ومن ضمن الأسباب التى يضيف من خلالها المحللون الإداريون، بكل ما يمتلكونه من أسئلة تنطلق من عبارة "لماذا"، وجهة نظر قيمة إلى إنتاجية المنظمة هى أن الحصول على المقاييس ذات فائدة ومعنى للمدخلات والمخرجات ليس بالشىء السهل أبداً. كما أن أكثر المقاييس

وضوحاً وبديهية والتي من الممكن استخدامها قد لا تكون بالضرورة هي الأفضل. إن أسئلة "لماذا" المتعمقة هذه قد تكون أحياناً بحاجة إلى طرحها بصورة متكررة من أجل التوصل إلى أفضل أو أكثر مقاييس الإنتاجية فائدةً ومعنى.

تتعاطى الحالة التقليدية للإنتاجية مع إدخال التقنية الحديثة في أحيان كثيرة بغرض استبدال العمليات اليدوية بالمكننة. وفي واقع الأمر فقد عمل إحلال التقنية محل العمليات اليدوية بصورة جيدة في مجالات الزراعة والصناعة في الماضي لدرجة أنها أصبحت مرتبطة بتطوير الإنتاجية في أذهان الغالبية العظمى من الأمريكيين. لكن مؤخراً أصبح تأثير المكننة والتقنيات الحديثة على الإنتاجية في مكان العمل موضع سؤال. حيث يجادل النقاد بأن مجرد ارتباط التقنية بالطفرات السريعة في الإنتاجية في المجالين الزراعي والصناعي بنهاية القرن لا يعنى بأنها سوف يكون لها التأثير نفسه في عالم اليوم. كما يدفعون أيضاً بأن هناك عوامل أخرى بخلاف المكننة والتقنية الحديثة كان لها دور رئيس قامت بلعبه في زيادة الإنتاجية في الماضي.

إن قيمة التحليل الجيد للإنتاجية هي أنها يمكن أن تنبئ المدير متى يقوم الاستثمار في إحدى التقنيات الحديثة بزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة ومتى لا يكون بمقدوره تحقيق ذلك. وتوضح الدراسة التالية للإنتاجية/ التكلفة هذه النقطة. ففي فترة السبعينيات كان من أهم جوانب الاتجاه نحو زيادة المكننة المكتبية تطبيق الآلات الكاتبة الأتوماتيكية ومعالجات النصوص على الأعمال التي تم أداؤها في السابق بواسطة آلات النسخ الكهربائية. وفي الوقت الذي أجريت فيه الدراسة كان من الممكن شراء آلة نسخ كهربائية أو آلة نسخ تصحيحية كهربائية بحوالي (٧٠٠) دولار أمريكي، في حين تراوحت أسعار الآلات الكاتبة الأتوماتيكية/ معالجات النصوص ما بين (٥,٠٠٠) إلى (١٥,٠٠٠) دولار أمريكي. ومن ثم، فإن المعدات الآلية تكلف تقريباً عشرة أو عشرين ضعفاً من تكلفة الطابعات الكهربائية التقليدية. وكانت ماكينات الطباعة الأتوماتيكية تسوق في كثير من الأحوال على افتراض أن تكلفتها الزائدة كانت متكافئة مع الزيادة الهائلة في إنتاجيتها.

لقد طرح أحد المحللين الإداريين الأذكياء السؤال التالي: "هل من الممكن زيادة الإنتاجية بصورة فعلية كافية للتوازي مع الارتفاع الهائل في تكلفة المعدات الإنتاجية الآلية؟" وقد قاد هذا السؤال إلى قيام قسم التحليل الإداري بإجراء دراسة لتكلفة وإنتاجية المجموعتين البديلتين من المعدات. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من حوالي (١٥٠) آلة كاتبة، مقسمة تقريباً ما بين الآلية والتقليدية. تم حساب وقت الطباعة، وتم جمع نسخ

المادة المطبوعة وتحليلها في أثناء فترة استمرار الدراسة. خلال التحليل كان مكونا التكلفة الاثنان اللذان تم أخذهما في الحسبان هما تكلفة العمالة وتكلفة المعدات. وقد تم تقسيم إجمالي التكلفة (عن العمالة والمعدات) على عدد الصفحات (و الأسطر) المطبوعة من أجل الحصول على إجمالي التكلفة بمعدل الوحدة من المنتج (بمعدل الصفحة أو السطر المطبوع).

أظهرت الدراسة أنه، وعلى الرغم من أن إنتاجية الآلات الكاتبة الأتوماتيكية كانت في حدود متوسط يتراوح بين (١٠٪) إلى (١٥٪) أعلى من الآلات التقليدية، فإن التكلفة الإجمالية بمعدل الوحدة من الإنتاج قد كانت أعلى بكثير. والسبب في ذلك، بطبيعة الحال، مرده إلى أن تكلفة المعدات بالنسبة للآلات الأتوماتيكية قد كان أعلى كثيراً من الآلات التقليدية. لقد أظهرت الدراسة، في الواقع، أن متوسط التكلفة بمعدل الصفحة المطبوعة كانت حوالي (١٥٠٪) أعلى في حالة الآلات الأتوماتيكية، كما أن متوسط التكلفة بمعدل الصفحة كان أعلى بحوالي (٦٢٪). ومن ثم، فإن استبدال المكنائ التقليدية بالأتوماتيكية قد زاد الإنتاجية، إلا أن الزيادة لم تكن قريبة بدرجة كافية لجعل التقنية الجديدة ذات تكلفة منخفضة إذا ما قورنت بالتقنية التقليدية.

وفي العديد من وحدات المنظمة التي أجريت فيها الدراسة قبلت الإدارة المعلومات الجديدة وأجرت تغييرات تمخضت عن تقليل لا يستهان به في النفقات دون خفض الإنتاجية. إضافة إلى ذلك فقد تم استخدام المعلومات المستمدة من الدراسة في التخطيط الذي تمخضت عنه قرارات أفضل انعكست على المكننة مستقبلاً، بالإضافة إلى تجنب زيادة التكلفة. وقد حدث كل هذا لأن أحد المحللين الإداريين قد طرح سؤالاً من النوع "لماذا؟".

العوامل النوعية في الإنتاجية:

لم تكن العوامل النوعية في الماضي مرتبطة بجهود الإنتاجية في المنظمة بنفس القدر الذي كانت ترتبط به العوامل الكمية. أما في العصر الحديث فقد حظيت أهمية تلك العوامل النوعية أو "الحساسة" التي لا يمكن قياسها بسهولة باهتمام متزايد. وهناك على الأقل سببان وراء الاهتمام الحالي بالعوامل النوعية. أول هذه الأسباب يرتبط بجانب المدخل من الإنتاجية، في حين يرتبط الثاني بجانب المنتج (المخرج). وهناك إدراك متزايد بأن الكثير من العوامل النوعية باتت تدخل في مزيج المتغيرات التي تنتج عنها المنظمة

المنتجة. وتشمل هذه العوامل، على سبيل المثال، والمعنويات، ونوعية العلاقات الشخصية ما بين الأفراد، والرضا الوظيفي، ووضوح الأهداف، إلى جانب العديد من العوامل الأخرى.

أما السبب الثاني وراء التركيز على العوامل النوعية فمرده إلى أن جزءاً كبيراً من الاقتصاد الأمريكي مخصص حالياً لإنتاج الخدمات أكثر منه لإنتاج السلع المصنعة. وهناك شكوك متزايدة لدى الخبراء حول قدرتنا على قياس القيمة بصورة ملائمة من خلال حساب المخرجات حتى عندما تكون موجودة. وعلى سبيل المثال، فإن تحديد قيمة أحد البحوث المنشورة سابقاً بصورة رسمية، وإلى أى درجة تسربت معلوماته بصورة غير رسمية إلى الجهات العلمية قبل النشر، يضيف المزيد إلى صعوبة التقييم. إن مشكلات القياس تُعدّ مضاعفةً بالنسبة للمنظمات التي لا يوجد فيها منتجات يمكن حسابها كميّاً أو بالنسبة لتلك التي يكون فيها المنتج ذا تأثير عرضي. وتُعدّ المهن المتعلقة بتقديم الخدمات مثل النصائح والاستشارات من الأمثلة التقليدية في هذا المجال.

هناك إقرار اليوم بأن العديد من العوامل تسهم في جعل المنظمات فعالة وذات إنتاجية عالية. إن المتغيرات التي تؤثر في الإنتاجية يمكن أن تكون متباينة لدرجة أنه يكون من الضروري التركيز على عدد كبير وواسع من المجالات بغية الحصول على أقصى قدر من التأثير على الإنتاجية. كذلك فإن العديد من مكونات العملية الإدارية نفسها، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتوظيف، والتقييم، على سبيل المثال، باتت تشكل جزءاً لا يتجزأ من الإنتاجية.

أصبحت أهمية العوامل النوعية مؤخراً أكثر وضوحاً عبر التركيز على الاتصالات والعناصر القيادية من قبل خبراء "الجودة" أمثال دبليو. إيه ديمينغ، وجي إتش. جوران، الذين جاؤوا من خلفيات تنتمي إلى الهندسة الصناعية وبحوث العمليات. ومن بين الثلاثة جوانب الأساسية لإدارة الجودة الشاملة - التزام الإدارة العليا بالتطوير المستمر، وإنشاء هياكل لتطوير اتصالات المنظمة أفقياً ورأسياً، والأساليب الهيكلية لتحليل المشكلات وتحقيق القرارات المبنية على الحقائق - فإن الاثنين الأوائل لا يمكن قياسهما بسهولة. إلا أن الخبراء القياديين في مجال إدارة الجودة الشاملة كثيراً ما يركزون جهودهم على تحسين الجودة والإنتاجية من أجل إحداث "تغيير ثقافي" في المنظمة.

منهجان فى مجال الإنتاجية:

المنهج التقليدى وإدارة الجودة الشاملة:

هناك على الأقل منهجان للإنتاجية لا بد أن يكون المحلل الإدارى اليوم على إلمام بهما: أولهما المنهج التقليدى القائم، وثانيهما هو منهج إدارة الجودة الشاملة الذى يحظى حالياً بالكثير من الاهتمام. فمع تنامي الاهتمام المتزايد بالإنتاجية، طرأت الكثير من التغييرات على المناهج المتصلة بها فى السنوات الأخيرة. فى السابق، كان المنهج الكمي السائد الأقرب إلى الهيكلية، والأشد صرامةً فى تعريفه، هو الذى يمكن أن يطلق عليه المنهج التقليدى، والذى كانت الإنتاجية تعرف طبقاً له على أساس أنها العلاقة ما بين المدخلات المعدودة والمخرجات المعدودة. وتعرف المخرجات (المنتجات) عادةً فى شكل أدوات، مسامير، تقارير، أو أجزاء ورقية، فى حين تعرف المدخلات كثيراً فى شكل عبارات مثل عدد العاملين أو ساعات العمل. وفى كثير من الأحيان لا يركز المنهج التقليدى على المخرجات (المنتجات) الوسيطة أو ما يطلق عليه "القيمة المضافة"، ولا على المدخلات التى يصعب تعريفها مثل المعدات الرأسمالية، المواد، والنفايات العامة. ولا يعنى المنهج التقليدى بشكل محدد بتكلفة الأعداد الضخمة من المدخلات غير المحسوسة أو بقيمة المخرجات المتعددة. كذلك لا يوجد هناك اهتمام كبير بمدى صلة منتج معين بالمنتج الآخر، ولا بكيفية أن يصبح المخرج الناتج عن عملية بعينها مدخلاً بالنسبة لأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، فإن جودة الإنتاج ليست ذات أهمية محددة طالما كانت وافية بالمواصفات الكمية.

إلا أنه، رغم العيوب ونقاط الضعف، فقد ظل تحليل الإنتاجية التقليدى من الممكن عمله، وفى كثير من الأحيان عمل على تزويد الإدارة بالمعلومات والتحليل التى يمكن على أساسها اتخاذ قرارات أفضل. إن من مميزات التحليل التقليدى للإنتاجية هى أنه يمكن عمله بواسطة محلل جيد التدريب، لكن ليس بالضرورة أن يكون على درجة واسعة من التعليم، كما أنه يقدم المعلومات الإدارية بصورة رقمية مبسطة يمكن هضمها واستيعابها بسهولة من قبل أى مدير تقريباً. إضافةً إلى ذلك، فإن الدراسات المطلوبة لعمل تحليل الإنتاجية التقليدى يمكن إجراؤها بصورة سهلة نسبياً، ولا تحتاج إلى تدخل مباشر من الإدارة العليا لتوضيح "الرؤية"، التوجه العام، أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. كذلك، فإن هذه الدراسات ليست مرعبة بدرجة خطيرة، لأنها تشمل المخرجات القابلة للعد والتى تحدث فى الكثير من النقاط المختلفة فى العملية الخاصة بالعمل، ونادراً ما تكون على صلة بالتكاليف الإجمالية، أو الفوائد، أو الأرباح، أو النتيجة الأخيرة.

شملت أنواع المواضيع التي تمت دراستها تأثير المعدات أو التقنيات الحديثة أو التغيير في طريقة العمل أو عدد الوحدات المنتجة. ومن الأمثلة التقليدية تأثير استخدام الختم الجديد للتاريخ على البريد القادم إلى غرفة البريد أو تأثير إحلال المكننة على العمالة، فعلى سبيل المثال، إضافة آلات الطباعة الأتوماتيكية أو معالجات النصوص في مجال الطباعة وفي الوقت نفسه خفض أعداد الناسخين. أما المثال الآخر فهو اقتناء المعدات الحديثة من أجل خفض المبالغ المدفوعة لقاء الأجر الإضافي أو استخدام العمالة المؤقتة. وتشمل المواضيع الشائعة الأخرى دراسات انسياب العمل أو الدراسات العملية المصممة لتبسيط الإجراءات أو الاستغناء عن الإجراءات الإضافية التي لا حاجة لها.

تتخذ إدارة الجودة الشاملة منهجاً مغايراً تماماً بالنسبة لتحسين الإنتاجية. وقد تم تطبيقه في البداية على نطاق واسع من قبل خبراء الإنتاجية الأمريكيين الذين عملوا في اليابان. وعقب النجاح المذهل الذي حققته الشركات اليابانية في الأسواق العالمية، والوضع التنافسي الصعب الذي عانت منه العديد من الشركات الأمريكية، وجد الخبراء الذين انتهجوا مبدأ إدارة الجودة الشاملة سوقاً رائجة لخدماتهم في كل من القطاعين العام والخاص في الولايات المتحدة الأمريكية. فعلى نطاق الحكومة الفيدرالية كان الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لا يزال متصاعداً. وعلى الرغم من أنها لا تزال مطبقة في عدد قليل نسبياً من المنظمات، فإن هناك أعداداً من المستخدمين الملتزمين والناجحين تواصل تزايدها.

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من العناصر التي تشمل الافتراضات، والمفاهيم، والأدوات والأساليب، للدرجة التي يمكن الاعتقاد بأن لديها فلسفة، ومنهجية، ووسائل أو طريقة في العمل. ويمكن استخدام مجموعة من التفسيرات لتعريف إدارة الجودة الشاملة استناداً على النظريات والمبادئ التي تم توضيحها من قبل كبار الرواد أمثال ديمينغ (Deming)، وجوران (Juran) وفيجنباوم (Feigenbaum). وأكثر أربعة تفسيرات يمكن مشاهدتها عن إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين الإنتاجية هي ما تتطلبه من التزام من قبل الإدارة العليا بمجموعة محددة من القيم، وشمولها للمديرين والعاملين في المستويات كافة، واستخدام وسائل حل العضلات الهيكلية للحصول على قرارات قائمة على الحقائق، واستخدام فرق وهيكل تنظيمية معينة. وسوف يتم نقاش هذه الخصائص والمميزات الأربعة أدناه.

إن إحدى الخصائص المميزة لإدارة الجودة الشاملة هي ما تتطلبه من دعم ومشاركة من الإدارة العليا في تحسين عملية الجودة/ الإنتاجية إضافة إلى ما تحتاجه من الإدارة من التزام بمجموعة معينة من القيم. فالاعتقاد الضمني هو أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها دون التزام من الإدارة بالعمل نحو إحداث تغيير ثقافي في المنظمة على المدى الطويل، إضافة إلى الاعتقاد بأن من أكثر مهام المدير أهمية هي تطوير وسيلة أو نظام العمل الذي لديه القابلية للتطوير المستمر. إن العيش على هذه المجموعة من القيم يمكن أن يكون بمثابة تغيير مؤلم للمديرين، الذين اعتادوا على قياس أدائهم الوظيفي بمدى قدرتهم على تحريك العمل الورقي من سلة الوارد لديهم إلى سلة الصادر الخاصة بهم.

أما الخاصية الثانية لإدارة الجودة الشاملة فهي تكمن فيما تتطلبه من المديرين، والعامين بأن يعملوا سوياً في إطار الجهد الخاص بتطوير الجودة/ الإنتاجية. فبينما تكمن المهمة الأساسية للمدير في تحسين طريقة العمل أو نظامه، فإن العامل يكون خبيراً في كيفية أداء عمله أو عملها بالطريقة الأفضل. يجب حث العاملين وتشجيعهم "بالأ يتركوا عقولهم عند الباب" بل يجب أن يكونوا دوماً مبدعين وعلى قدر من الدهاء المستمر في البحث للمنظمة عن أساليب تمكنها من تحسين الجودة والإنتاجية. ويُعدّ العاملون في المستويات كافة بمثابة مورد مهم وقيم وجزء أساسي من ضمن مجهودات إدارة الجودة الشاملة.

أما الجانب المتميز الآخر بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فيكمن في استخدام منهجيات محددة من أجل توثيق، وتحليل، واختبار، وتحسين طرق العمل وأنظمتها. فيجب أن يكون كل من المديرين والعاملين مدربين على هذه المنهجيات لأنهم سوف يخدمون بمثابة أرضية وأساس عام من أجل تطوير العملية. وتستخدم المنهجيتان الأساسيتان المتعلقتان بالرسوم البيانية وسيطرة العمليات الإحصائية في قياس الجودة والإنتاجية وفي اختبار العملية للتحقق ومما إذا كان هناك أي تحسن قد طرأ عليها. وهناك العديد من أنواع الأساليب البيانية التوضيحية المتوافرة من أجل توثيق العملية، كما تستخدم أيضاً مختلف الأساليب الإحصائية في قياس الجودة والإنتاجية في مواضع عديدة من العملية.

أما الخاصية الرابعة لإدارة الجودة الشاملة فتتمثل في إنشاء العديد من الهياكل أو المجموعات بغية استخدامها كوسائل لتنفيذ المتطلبات المنهجية الخاصة بالمنهج ولتحسين الاتصال الأفقي في المنظمة. ويعتبر مجلس التوجيه (الإدارة) التنفيذي هو المجموعة الأولى التي يتعين إنشاؤها. ويتكون هذا المجلس التنفيذي من جميع كبار المديرين ويكون

تحت رئاسة رئيس المنظمة، سواء أكان هو المسؤول التنفيذي الأول، مدير الوكالة، أم الضابط الذي يتولى القيادة. ويقوم مجلس التوجيه (الإدارة) بوضع "الرؤية" أو التوجه الإستراتيجي للمنظمة، ويجب أن يوفر أعلى مستوى من الالتزام تجاه إدارة الجودة الشاملة. أما الهيكل الرئيس الثاني فهو يتمثل في مجالس إدارة الجودة التي تتكون من المديرين والعاملين الذين يمثلون مختلف العناصر الرأسية والأفقية للمنظمة. وتُعدُّ مجالس إدارة الجودة بمثابة هيكل دائم، مثل مجلس الإدارة التنفيذي، وتؤدي دوراً رئيساً في تحديد العمليات التي يتعين تطويرها وتحسينها وفي تطبيق التغييرات. أما بالنسبة لفرق أنشطة العمليات فهي عبارة عن مجموعات العمل التي تقوم بتحليل أسلوب أو نظام العمل وتُقدِّم إدخال التحسينات عليه. وتتكون فرق أنشطة العمليات من مندوبين من مختلف المكونات الأفقية والرأسية للمنظمة، والتي تكون مشاركة في العملية. ويمكن إنشاء هياكل أو مجموعات أخرى، حسبما تتطلبه احتياجات المنظمة المعنية.

ومن ثم، فإن إدارة الجودة الشاملة، التي أصبحت في الآونة الأخيرة شعاراً لتطوير إنتاجية المنظمة تستند إلى مبادئ ونظريات مستمدة من معارف وعلوم مختلفة تشمل الإدارة، وعلم السلوك، والهندسة الصناعية. وربما تكمن قوة إدارة الجودة الشاملة في طبيعتها المكونة من معارف وعلوم متنوعة والتي تستند إلى أفضل ما في النماذج الإنسانية والعلمية، إضافةً إلى المعارف الكمية والنوعية من أجل توفير منهجية شاملة لتطوير الجودة والإنتاجية. وكما يقترح كتاب "ديمنغ" "الخروج من الأزمة" (out of the Crisis)، فإن إدارة الجودة الشاملة ربما كانت بمثابة آخر أمل عظيم بالنسبة للمنظمات الأمريكية في عالمنا الذي تحتدم فيه المنافسة. ويتوجب على المحلل الإداري الذي يتطلع إلى أداء دور فعال في بيئة العصر أن يكون على اطلاع واسع بكل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل السابع

المبادئ الرئيسية لدراسات التحليل الإدارى الناجحة

يؤدى المحللون الإداريون أدواراً عديدة فيما يتعلق بالدراسات. فكثيراً ما يطلب، إلى المحللين الإداريين بصفتهم الشخصية كأفراد، أو من خلال مسؤولى التحليل الإدارى، من قبل المديرين وصناع السياسة، إجراء بعض الدراسات. وقد يشارك المحلل الإدارى الأدنى مرتبةً فى الدراسة كأحد أعضاء الفريق حيث يكون معنياً، على سبيل المثال، بجمع بيانات محددة. فإذا كانت الدراسة صغيرة فيمكن إجراؤها بواسطة محلل واحد. أما إذا كانت الدراسة كبيرةً أو أكثر تعقيداً فيمكن لفريق من المحللين أن يشارك فى الجهد. وعادةً ما يُطلب من المحللين قيادة فرق من داخل الوحدة، فرق عمل خاصة، أو غيرها من مجموعات العمل. وقد يطلب من المحلل الذى تتوافر لديه الخبرة المتخصصة فى أحد الجوانب الإدارية أو المنظمات بأن يعمل مستشاراً لفريق الدراسة. وقد يخدم المحلل العامل خبيراً مرجعياً لمجموعة الدراسة وخبيراً استشارياً فى مجال معين، مثل المكننة، أو انسياب العمل، أو التحليل الاقتصادى، أو خبيراً فى العملية أو جوانب العلاقات الشخصية المتصلة بالتدخلات من طرف المنظمة، مثل الدراسات.

إن الهدف من هذا الفصل هو توفير المداخل الأساسية الرامية إلى إجراء دراسة ناجحة للتحليل الإدارى. ليست هناك إجابات مبسطة على السؤال الذى يتمحور حول كيفية إجراء الدراسات الناجحة. إنه سؤال معقد تم التصارع معه بطريقة أو بأخرى منذ نشأة الإدارة العلمية قبل نهاية القرن. مؤخراً، كان السؤال مطروحاً من قبل حقل تقييم البرامج الوثيقة الصلة بالتحليل الإدارى. وقد غدا واضحاً منذ أكثر من عقد مضى أن نتائج الدراسات المتعلقة بتقييم البرامج لم تكن مقبولةً أو مطبقة من قبل المديرين فى كثير من الأحيان. لقد أصبحت دراسة مدى فائدة، قبول، وتطبيق نتائج تقييم البرامج من الوسائل الشائعة للسؤال عن المقيمين الذين كان أغلبهم من الأكاديميين المرتبطين بالكليات والجامعات. وعلى الرغم من عدم نشأة أو تطور إجماع واضح فى أوساط المقيمين حول كيفية جعل دراساتهم أكثر فائدةً، فإن الأدبيات المتعلقة بتقييم البرامج تُعدّ مصدراً غنياً للمعلومات حول العناصر المؤثرة فى قبول واستخدام نتائج الدراسة. وقد استمدت بعض المناقشات الواردة فى هذا الفصل من تلك الأدبيات. من المؤسف أن مقيمي البرامج بدؤوا

يواجهون مشكلات القبول والاستفادة من دراساتهم في وقت متأخر جداً، بحيث لم يكن بمقدورهم الحيلولة دون إضعاف هذا المجال بسبب التخفيضات الضخمة في الميزانية الفيدرالية في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات. وقد أظهر تقرير (GAO) الذى نشر مؤخراً أن التمويل والتوظيف بالنسبة لتقييم البرامج قد تم خفضه بما يتجاوز الثلث فيما بين الأعوام ١٩٨٠م و١٩٨٤م.

لحسن الحظ، فإن تأثيرات خفض الميزانية لم تكن قاسيةً بنفس القدر على التحليل الإدارى خلال الفترة ذاتها. ففى واقع الأمر، استطاع التحليل الإدارى أن يتماسك ويحتفظ بوضعه بطريقة أو أخرى، على الرغم من انخفاض عدد الدراسات ونوعيتها. وقد تغير المجال بطريقة ما للتكيف مع البيئة المتغيرة بشكل متسارع، وعلى الرغم من أن عدد الدراسات ربما يكون قد انخفض إلا أن عدد المحللين الإداريين فى الحكومة الفيدرالية كان قد ازداد فى واقع الأمر. وهناك العديد من الأسباب التى حالت دون المساس بمجال التحليل الإدارى، مثلما طرأ على غيره من المجالات، خلال فترة التخفيضات فى الميزانية الفيدرالية من بداية الثمانينيات.

لقد كانت دراسات التحليل الإدارى دوماً أكثر واقعيةً، وعمليةً، وموجهةً نحو صانع القرار، بخلاف غيرها من الدراسات فى المجالات التى ركزت بصورة أكثر ثقلاً على منهجيات معقدة ذات الميول الأكاديمية القوية. ومن ثم، فقد كانت نتائج تلك الدراسات مقبولةً ومطبقة فى كثير من الأحيان، بعكس تلك الدراسات التى تم إجراؤها فى كثير من المجالات المتخصصة الأخرى. فعلى سبيل المثال، أظهر تحليل للتوصيات التى وردت فى دراسات التحليل الإدارى الخمس عشرة الكبرى التى تم التطرق إليها فى الفصل الرابع أن حوالى ثلثى التوصيات قد تم قبولها كلياً أو جزئياً. وعلى الرغم من أنه يجب ألا يغيب عن بالنا أن العينة لم يتم اختيارها بشكل عشوائى، فإن مستوى القبول قد كان على أى حال مؤثراً ومعبراً. وهناك العديد من الأسباب حول فائدة دراسات التحليل الإدارى. فهى، باختصار، ذات صلة وثيقة باحتياجات المديرين وصناع القرار، كما أنها عملية وتستخدم أساليب ومناهج واضحة ومباشرة. إضافةً إلى ذلك فإن معالجات دراسات التحليل الإدارى تُعدّ عموماً متسقة مع ثقافة المنظمة. دعنا الآن نتحول إلى الدراسات، ونضعها فى سياق المنظمة، ونقوم بفحص بعض المبادئ الرئيسية التى تجعلها مفيدةً.

ثلاثة أنواع من الدراسات - التباين في الموضوع الرئيس:

يشارك المحلل الإداري في أنواع كثيرة من الدراسات. ويمكن تصنيف الدراسات إلى ثلاثة أنواع عامة هي: الدراسات البحثية، ودراسات حل للمشكلات، والدراسات التطبيقية. يُقصد بالدراسات البحثية تلك التي يطلب فيها من المحلل جمع معلومات عن سؤال تم طرحه بواسطة أحد صناعات القرار، والغرض منها هو إحاطة متخذى القرار بنتائج الدراسة. وبينما يتم إجراء الدراسات البحثية عادةً بناءً على الطلب، فإن الغالبية العظمى من المديرين لا يكونون مهتمين بالمعلومات لذاتها، وإنما من أجل استخدام المعلومات في حل إحدى المشكلات أو لتحقيق غاية معينة. لا شك أن الدراسات البحثية كثيراً ما تقود إلى تشكيل دراسة من نوع ثانٍ، أى دراسة حل المشكلات. ودراسة حل المشكلات هي تلك التي يطلب فيها من المحلل جمع وتحليل المعلومات مع تقديم أو طرح حل واحد أو أكثر لإحدى المشكلات. ويساعد هذا النوع من الدراسة على استيفاء الدور التقليدي للمحلل الإداري في توفير المعلومات وتحليلها بغية تطوير اتخاذ القرار. أما النوع الثالث من الدراسات فهو الدراسة التطبيقية، أى تلك التي يطلب فيها من المحلل المساعدة في وضع أحد القرارات المتخذة سلفاً موضع التطبيق. وتقوم الدراسة بتوفير المبرر أو التسهيل من أجل تطبيق القرار. وفي الوقت الذي قد لا تتوافق فيه جميع الدراسات تماماً مع التصنيف ذى الأنواع الثلاثة الذى تمت مناقشته أعلاه، فإن الإطار العام يُعد مفيداً في اختبار الدراسات.

إن أكثر أنواع الدراسات أهمية، والذي سيتم مناقشته بشكل موسع في هذا الفصل هو النوع الثانى من الدراسات. فهناك العديد من الأسباب التي تجعل من الدراسات الهادفة إلى المساعدة في اتخاذ القرار ذات أهمية بالغة. أولاً، إن تحسين اتخاذ القرار يُعدّ مدخلاً مهماً لحل المشكلات التي تعاني منها الكثير من المنظمات، والدراسات من النوع الثانى تُعدّ وسائل نحو تحسين القرارات بالمنظمة. ثانياً، إنه، ومن خلال إجراء الدراسات من النوع الثانى، تكون الفرصة الأفضل قد أتاحت للمحللين الإداريين نحو اكتساب أفضل قدر من الخبرة التي يحتاجون إليها في النمو وفي تعلم أفضل السبل لتلبية احتياجات منظماتهم. لذلك فإنه، وبينما يكون بعض مما يلي أدناه أو على صلة بأنواع أخرى من الدراسات، فإن دراسة التحليل الإداري تُعدّ بصفة خاصة للمساعد في اتخاذ القرار.

المبادئ الرئيسية للدراسات الناجحة:

قد تنطلق المبادرة لإجراء الدراسة من عدة مصادر مختلفة وقد تجرى لمجموعة عريضة من الأسباب. أولاً وقبل كل شيء، إن الدراسة ما هي إلا تدخل في الثقافة أو النظام الاجتماعي الخاص بالمنظمة. فالدراسات يتم إجراؤها وسط ستار من المعتقدات، ووجهات النظر، والرغبات، والآمال، والمخاوف الخاصة بالأشخاص الذين يكونون المنظمة. ومن ثم، فإن الدراسات ما هي إلا محاولة إنسانية أكثر من كونها علمية. كما أن إجراء الدراسة في نظام اجتماعي إنساني يُعد بمثابة عملية غاية في التحدي.

وبما أن المنظمات التي تُدار بصورة جيدة تدار على أساس كونها كيانات تسعى إلى تحقيق الأهداف، فإن الغرض من دراسات التحليل الإداري ليس هو فقط توفير المعلومات أو المساهمة في تأسيس قاعدة معرفية للمنظمة، وإنما هو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها. إن هدف الدراسة التي تقوم بتقييم مشكلة أو فرصة معينة هو التوصل إلى أفضل قرار ممكن. فعلى سبيل المثال، قد توصي إحدى دراسات التحليل الإداري الجيدة بشراء الأقل من بين ثلاثة من أنظمة المعلومات الإدارية من حيث التكلفة. كذلك قد توصي الدراسات في كثير من الأحيان بإجراء تغيير تنظيمي. وتشمل أنواع هذا التغيير تعديلات في سلوك الأفراد، في السياسات الرسمية، الإجراءات، أو الأحكام الخاصة بالمنظمة، وفي الهيكل الرسمي للمنظمة وقنوات ممارسة السلطة. إذن، فإن الهدف من الدراسة هو الحصول على الإجراء الصحيح من قبل شخص ما. ومن ثم، فإن دراسات التحليل الإداري الجيدة تتضمن دوماً توصيات محددة أو ضمنية. وليست بالضرورة أن تكون دوماً توصيات من أجل التغيير، ففي بعض الأحيان يكون أفضل القرارات هو عدم اتخاذ أي قرار.

التخطيط:

إن من أهم المبادئ الأساسية للدراسة الناجحة التفكير المسبق والتخطيط الذي يُولى للدراسة، والذي بدوره تكون نتائج الدراسة قد تركت بشكل كبير. للصدفة المحضة. إن هذا التخطيط والتفكير المسبق يساعد المحلل الإداري في تصميم الدراسة بصورة سليمة من الناحية الفنية كما يساعده أيضاً في مواجهة الجمود التنظيمي والمقاومة التي تواجه الدراسات في كثير من الأحيان. وقد تُعد فترة ما قبل تنفيذ الدراسة حاسمة للغاية في تقرير كيفية تنفيذها.

إن التفكير فى الدراسة والتخطيط لها يجب أن ينطلق عموماً من العام إلى الخاص. وفى بادئ الأمر، يجب إزالة العتمة والغموض ومباشرة الجهد انطلاقاً من وجهة النظر المرئية، ما أمكن ذلك. وسرعان ما سوف تكون كل العوائق والعقبات التى تواجه إجراء دراسة بعينها فى منظمة بعينها واضحةً وسوف ينصرف الجهد ويسير فى اتجاه محدد. وعندها يكون من مهمة المحلل الإدارى الإبقاء على الجهد متحركاً مع توجيهه. إلا أن تغيير الاتجاهات سوف يكون أكثر صعوبةً عما كان عليه قبل بدء الدراسة عندما كان من الممكن اتخاذ الخطوة الأولى فى اتجاهات متنوعة وواسعة. إضافةً إلى ذلك، فإنه بمجرد بدء الدراسة، فإن المحلل سيبقى مشغولاً بمراقبة الارتطامات، والفجوات، والقنوات على "الطريق".

يجب التطرق إلى أكبر قدر ممكن من جوانب الدراسة وبيئة الدراسة خلال مرحلة تخطيط الجهد. إن التخطيط يُعدّ ضرورياً بالنسبة للمحلل الإدارى من أجل الحصول على إمام جيد ببيئة الدراسة وجمع المعلومات حول مجموعة العناصر التى سوف تؤثر فيها. إضافةً إلى ذلك، فإن مرحلة التخطيط تتيح الفرصة للمحلل أو عضو الفريق العامل فى توقع العقبات التى قد تواجه الدراسة والفرص المستهدفة. ويتوجب على المحلل أن يضع فى حسابه العوامل الآتية عند التخطيط لدراسة مثالية فى المنظمة.

البيئة الخارجية:

يجب، ما أمكن، اختيار البيئة التى لا يوجد بها اضطرابات كثيرة، أو تلك التى تحبذ التغيير فى الموضوع الذى يكون قيد الدراسة. ويجب التأكد من أنه بالإمكان الانتهاء من الدراسة قبل حدوث تغيير فى الإدارة العليا، الإدارة السياسية، أو غيرها من الأحداث البيئية الكبيرة الأخرى.

البيئة الداخلية:

يجب، ما أمكن، اختيار بيئة هادئة وساكنة، أو تلك التى تحبذ التغيير فى الموضوع الذى تم اختياره للدراسة، مثل دراسات خفض التكلفة فى أوقات تخفيض الميزانية. قم باختيار المنظمة التى لا تكون فى وضع دفاعى والتى تعتد بنفسها عندما تقبل التغيير.

العوامل الهيكلية:

يجب أن يتم الحصول على المبادرة بالدراسة من قبل أعلى مدير مسؤول. قم باختيار الموضوعات المراد دراستها مع مدير جديد يكون راغباً فى إحداث بعض التغييرات. قم باختيار منظمة لديها تاريخ يتميز بعلاقات عمل جيدة مع وحدة التحليل الإدارى.

العوامل السلوكية:

قم باختيار مدير قوى فى الإدارة العليا للمبادرة بالدراسة، والذي تكون لديه الرغبة فى المشاركة فيها. قم باختيار أحد متخذى القرار الذى لديه الرغبة فى إجراء تغييرات فى المنظمة والذي يكون بمقدور المحلل إقامة علاقة عمل جيدة معه. قم باختيار متخذ القرار الذى يكون معتاداً على التحليل أو الذى، من الأفضل، أن يكون قد عمل محللاً.

فى واقع الأمر، إن المحلل الإدارى، بطبيعة الحال، باعتباره مستشاراً داخلياً ليس لديه عادةً سيطرة كبيرة على البيئة الخارجية، أو البيئة الداخلية، أو الهيكلية، إلا أنه باعتباره متلقياً لطلبات الدراسة من داخل المنظمة يكون عادةً خاضعاً للضغوط الناجمة عن هذه العوامل. وعلى أى حال، فإن هذه العوامل سوف تتغير بمرور الوقت، وإذا ما انتظر المحلل فقد يكون لديه/ لديها الخيار فى اختيار الوقت الملائم لإجراء الدراسة. وسيكون لدى المحلل الذى يعمل مستشاراً خارجياً عادةً، فرصة كبيرة فى العمل لدى العديد من المنظمات المختلفة، وقد تتاح له فرصة أكبر فى اختيار بيئة المنظمة التى قد تستفيد بصورة أكبر من تدخله.

إنه لمن الأهمية بمكان تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أو العوامل الهيكلية للدراسة، رغم أن المحلل نادراً ما تكون له سيطرة عليها. ومن خلال التقييم والتخطيط فإن الدراسة يمكن أن تصمم بأفضل صورة تحقق لها النجاح فى حدود العوقات المعروفة. وعلى وجه التحديد فإنه يجب تحليل وفهم مواقع السلطة المحيطة بدراسة بعينها. فهذا التقييم لعلاقات السلطة والنفوذ والمناخ السائد فى المنظمة يسمح للمحلل باختيار منهج الدراسة وأسلوبها والعلاقات الشخصية التى تساعد فى ضمان قبول الدراسة. إن هذا الجانب من التخطيط يضع المدخل فى العامل الرابع المتعلق بالعوامل السلوكية.

وعلى الرغم من أن نقاشنا للمجال السلوكى يلى نقاشنا للعوامل الثلاثة الأخرى، فإن ذلك لا يعد مؤشراً على أهميته. وعلى العكس، فالمجال السلوكى تحديداً هو المجال الذى

يستطيع فيه المحلل الناجح أن يقوم بأكبر قدر من المشاركة فى إنجاز الدراسة. ويكون عادة لدى المحلل الذى يكون من بين صفوف العاملين قادراً جيداً من السيطرة على العوامل السلوكية، ولا يحد من مقدار هذه السيطرة إلا إبداع المحلل فقط. فبقدر ما يكون المحلل أكثر سعةً فى الخيال والدهاء وسعة الحيلة يصبح بالإمكان استخدام العوامل السلوكية أداة لإنجاح الدراسة. فعلى سبيل المثال، سوف يكون المحلل المقتر مبدعاً وواسع الحيلة فى إقامته لعلاقة عمل جيدة وبناءه لقدر كبير من الثقة مع صانع القرار. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه عند التخطيط للدراسة، سيكون بمقدور المحلل أن يبني الأساليب والعمليات التى سوف تخدم فى تسهيل التواصل مع متخذ القرار وتعزيز الدعم للدراسة.

هناك اثنان من مكونات منهجية الدراسة يجب أن يحظيا باهتمام المحلل: هما المكون الأساسى والمكون العمليّاتى. ويشير المكون الأساسى إلى الجوانب الأكثر فنيةً من الدراسة، مثل طبيعة تصميم البحث والوسائل المستخدمة فى جمع البيانات وتحليلها والتوصل إلى الاستنتاجات. فعلى سبيل المثال قد تشتمل الدراسة على فحص للتقارير المحاسبية، والرسوم البيانية، والنماذج العملية، وتطوير تحليل للتكلفة. ومن الناحية الأخرى، فإن المكون العمليّاتى يشير إلى المسؤول عن اتخاذ القرار حول إجراء الدراسة، ويبين من الذى قام بتنفيذ مختلف الأنشطة المكونة للدراسة. كذلك فإن الجانب العمليّاتى يشير إلى كيفية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتخطيط للدراسة وإجرائها. فعلى سبيل المثال يمكن أن يتميز المكون العمليّاتى لدراسة معينة بعلاقة عمل وثيقة للغاية ما بين المحلل ومتخذ القرار خلال عملية التخطيط. وبنفس القدر الذى لا يكون فيه مكون أساسى بعينه لإحدى الدراسات، على سبيل المثال استخدام النماذج العملية أو المراقبة المستمرة، صحيحاً أو خاطئاً، فإنه ليس هناك أيضاً مكون عمليّاتى بعينه يكون صحيحاً أو خاطئاً. وكما سيتم التطرق إليه فى الفصل الثامن، فإن الحصول على مشاركة متخذ القرار تشكل ركيزةً أساسية من خطة الدراسة، إذ إن هناك الكثير مما يثبت بأن ذلك سوف يزيد من احتمالية قبولها.

إجراء الدراسة:

إن المرحلة التالية فى الواقع هى إجراء الدراسة. ففى حين لا توجد للمحلل سيطرة على البيئات الواسعة التى تجرى الدراسة داخلها، فإنه يكون لديه/ لديها سيطرة لا يستهان بها على الأساليب والمعالجات الشخصية المستخدمة. وتحديداً، فبمقدور المحلل

أن يكون له تأثير على التفاعلات الشخصية التي يشكل هو/ هي جزءاً منها. وتمثل أى من هذه التفاعلات فرصةً بالنسبة للمحلل كى يكون له تأثير إيجابى فى الدراسة. وتحدث هذه التفاعلات فى مراحل الدراسة كافة، بما فى ذلك تحديد المشكلة، وجمع البيانات، وتحليل البيانات، وإصدار وتقديم النتائج. وتشمل أمثلة التفاعلات الشخصية المتصلة بالدراسة المقابلات التمهيديّة مع صناع القرار، واجتماعات التخطيط، والمقابلات مع المديرين والأشخاص الآخرين داخل الوحدة المراد دراستها، وعرض النتائج. ويعد هذا واحداً من الأسباب التى تجعل المهارات الشخصية الجيدة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمحلل الإدارى.

يكون لدى المحلل عادةً سيطرة لا يستهان بها أيضاً على المنهجيات الأساسية والعملياتية المشار إليها سابقاً فى هذا الفصل. وفى أثناء إجراء الدراسة يقوم المحلل بتنفيذ أو تطبيق الخطة التى تم تطويرها خلال مرحلة التخطيط. وعلى الرغم من أن البيئات الخاصة بالمنظمات قد تتفاوت بقدر تفاوت شخصيات الأفراد وتنوعها، فإن الوسائل المستخدمة فى الدراسة يجب أن تكون مقبولةً بالنسبة لثقافة المنظمة. ومن الأفضل أن تتم مراجعة الأساليب والمعالجات بواسطة متخذى القرار والأشخاص الآخرين المشاركين أو المتأثرين بالدراسة. ويمكن للمحلل أن يختار من بين مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية والمنهجيات المشتركة أو الفردية. فعلى سبيل المثال يمكن جمع البيانات فى أثناء المقابلات، من خلال فحص التقارير الإحصائية، أو من خلال التجربة أو المراقبة الفعلية. كما أن عدد الأشخاص القائمين بالدراسة قد يكون كبيراً أو صغيراً، وقد يكون هؤلاء الأشخاص منتظمين داخل فريق من المحللين، فريق مشكل من المحللين والموظفين من الوحدة المراد دراستها، أو عبر أى ترتيب آخر. ويكون عدد الترتيبات التى تحدد المكون العمليّاتى للدراسة محدوداً فقط بخيال الشخص المعنى.

وعلى الرغم من أن الأساليب والعمليات الخاصة بدراسة معينة يتعين اختيارها طبقاً للوضع الذهني المحدد، فإن بعض العوامل المرتبطة بدراسات التحليل الإدارى، والتى تحظى بدرجة عالية من القبول، تشمل:

- التركيز على قضية واضحة المعالم بدلاً من أخرى لا حدود لها.
- أن يكون هناك تحديد وحصر فى النطاق التنظيمى، ما أمكن ذلك.
- أن يكون هناك متخذ قرار تم تحديده بدقة.

- أن تكون قصيرة الأمد بحيث يتم إنجازها قبل حدوث تغييرات كبرى في بيئة المنظمة.
 - أن يشارك متخذو القرار في تحديد هدف الدراسة.
 - أن يكون متخذو القرار على علم بسير الدراسة ومشاركتهم فيها لأقصى درجة.
 - أن يتم إجراء الدراسة إما بواسطة المحلل الإداري بمفرده أو بواسطة فريق دراسة من داخل الوحدة.
 - استخدام وسائل تحليل البيانات التي تكون مباشرةً وسهلة الفهم، ما أمكن.
 - التعامل مع المعلومات بصورة وصفية، ما أمكن، والمناورة بها بأقل قدر تسمح به المشكلة.
 - جعل الدراسة ذات تطلعات مستقبلية أكثر من كونها تناولاً للماضي.
 - جعل المحلل يطور توصيات أكثر التصاقاً بما يرغب فيه متخذ القرار.
 - جعل متخذى القرار يساهمون في تطوير النتائج وفي مراجعة مسودات النتائج والتوصيات.
 - الحصول على أكبر قدر من التوصيات ذات التوجه العمليتي بنفس القدر الذي يتم فيه الحصول على توصيات أساسية.
 - أن يكون هناك محلل متحمس للدراسة وملتزم بها ويشكل رأس الرمح في بذل الجهد الخاص بها.
- بالنسبة لآخر مرحلة من الدراسة فهي تتعامل مع الإبلاغ الرسمي لمتخذ القرار بنتائج الدراسة وبإكمالها. ويجب على المحلل أن يتواصل مع متخذ القرار عن طريق أكثر الوسطاء فعالية في الحصول على القبول للدراسة. ويجب تحديد طبيعة الاتصال وفتراته الزمنية ما بين المحلل ومتخذ القرار بصورة ودية ومتبادلة. وبصورة عامة، فإنه كلما كان الوقت الذي يمضيه المحلل الإداري مع متخذ القرار أطول كان ذلك أفضل. وعقب الإجراء الذي يتخذه متخذ القرار بشأن النتائج، قد يود المحلل أن يسأله عن مبرراته حول نقاط القوة والضعف في الدراسة.

أخيراً، يجب على المحلل أن يصل بالدراسة إلى خلاصة مرتبة، وهادفة، وإيجابية، وأن يبذل أقصى ما في وسعه لجعل تجربة متخذ القرار مع الدراسة مثمرة، ما أمكن. وسوف يحدد المحلل مستقبله/ مستقبلها داخل المنظمة بدرجة كبيرة استناداً إلى سمعته ومصداقيته.

الخطوات العامة في إجراء الدراسات:

التشابه مع العلوم الطبية:

سوف يكون من الملائم بالنسبة للمحللين الإداريين إذا ما كانت أساليب المحللين الإداريين متسقة مع تلك الخاصة بالعلوم الطبية. فإذا كان الوضع كذلك، فإن المحللين الإداريين سوف يحملون "حقيبةً سوداءً" تحتوى على معدات تشخيصية لقياس المتغيرات التنظيمية، مثل درجة الحرارة، ونبضات القلب، وضغط الدم. وبالإضافة إلى المقاييس الصحية الأساسية سوف تكون هناك معدات تشخيصية أكثر تطوراً بالنسبة للأعضاء الرئيسة من الجسم البشرى، مثل تخطيط القلب، وقياس الدم، وصور الأشعة. كذلك سيكون هناك إجراء متطور أو كتيب للأحكام يبدأ من الأعراض وصولاً إلى المشكلة وتحديد العلاج.

وعلى الرغم من أن أدوات التحليل الإداري ليست علميةً كتلك الخاصة بالعلوم الطبية، فإن المحلل إذا الاستعداد الجيد يكون لديه طقم أدوات يشتمل على معدات مختلفة. إن التطبيق الذكي والمبدع للوسيلة العلمية يوفر الأرضية والأساس للكثير مما يفعله المحلل الإداري. ويمكن التفكير في الخطوات العامة للمنهج العلمى وكأنها بمثابة صفوف من البناء من حيث أن الأجزاء اللاحقة منه يتم تشييدها فوق تلك المشيدة مسبقاً. وعلى سبيل المثال، فإن الأعراض التي يتم تحديدها تقود إلى تحديد المشكلة، التي تشكل الأساس لتحديد الغرض من الدراسة. وهذا يقود بدوره إلى منهجية الدراسة التي تحدد طبيعة البيانات المراد جمعها وتحليلها. وهذه الطبقات المترابطة من البناء محددة بصورة توضيحية في الشكل رقم (١/٧).

الشكل رقم (١ / ٧)

طبقات البناء المترابطة



تحديد المشكلة:

يُعدّ تحديد المشكلة خطوةً أولى وأساسيةً فى الدراسات من أجل المساعدة فى اتخاذ القرار. وفى كثير من الحالات يتم تحديد المشكلة عندما يلتقى المحلل الإدارى لأول مرة مع متخذ القرار أو المدير الذى يطلب الدراسة. ونادراً ما تكون مشكلات المنظمات بسيطة أو واضحة المعالم. إضافةً إلى ذلك، فإن متخذى القرار والمديرين الذين هم بحاجة إلى المساعدة كثيراً ما يكونون جزءاً من المشكلة، وفى أحيان كثيرة يقومون بوصف الأعراض أكثر من وصفهم للمشكلة ذاتها. ومن ثم، فإن المحلل كثيراً ما يكون مطلوباً منه العمل مع متخذ القرار من أجل تطوير تحديد عملى للمشكلة حتى يمكن دراستها، وفى بعض الأحيان يقوم المديرون الذين يجتمعون مع المحللين بحثاً عن مساعدتهم بشأن مشكلة أو قرار معين، بطرح أسئلة مثل: "لقد سمعت بشكاوى حول عدم استلام البريد إلا بعد أسبوعين من تسلمه بالمبنى. هل تستطيع البحث عما إذا كانت هناك وسيلة ما للإسراع بالتسليم فى غرفة البريد؟" أو "لقد فرغت للتو من قراءة موضوع حول شبكات المناطق المحلية. أعتقد أن من الممكن تحسين انسياب المعلومات فيما حولنا. فماذا عن دراسة يتم إجراؤها للتحقق عما إذا كان بمقدورنا أن نفعل شيئاً حيال هذا الأمر؟" أو "لقد أُسِّمعت إشاعة بأن الأمور لا تسير على ما يرام فى القسم (أ). قم بإجراء مراجعة لمعرفة ما الذى نستطيع عمله لتحسين الأمور".

ومن البديهي أن مقولات من هذا النوع، فى الوقت الذى تشير فيه إلى بعض الأعراض أو الظواهر، إلا أنها ليست مقولات معبرة عن مشكلات يمكن من أجلها تصميم دراسة مفيدة. من المهم للمحلل الإدارى أن يرتدى قبعة الاستشارى وأن يعمل من خلال مقولات الأعراض العامة، مثل تلك التى وردت الإشارة إليها أعلاه، مع العميل حتى يمكن تطوير صياغة دقيقة للمشكلة ولهدف الدراسة. يجب أن يكون لدى المحلل الإدارى المهارات التى تتيح له العمل مع العميل/ متخذ القرار من أجل تطوير تعريف جيد للمشكلة.

الهدف من الدراسة:

من الناحية المثالية يجب أن يكون هدف الدراسة محدداً بصورة جيدة عبر الاتصال الوثيق بين متخذ القرار والمحلل الإدارى. إنه لمن الضرورى الحصول على مرئيات متخذ القرار الذى طلب الدراسة حول القضايا والموضوعات التى يجب التطرق إليها وحلها. وعموماً، كلما كان هدف الدراسة محدداً بوضوح، كان ذلك أفضل. وفيما يلي ثلاث صيغ

نموذجية لهدف الدراسة:

"أن تحسين العمليات في غرفة البريد سوف يؤدي إلى التخلص من المشكلات"

"أن تحسين العمليات في غرفة البريد سوف يؤدي إلى توزيع البريد بشكل أسرع"

"أن تحسين العمليات في غرفة البريد سوف يؤدي إلى استلام البريد العاجل بواسطة الوحدة المسؤولة في خلال يومين من استلامه بالمبنى"

ومن خلال استعمال نموذج غرفة البريد المبسط، يبدو من الواضح أن الصيغة الثالثة هي الأكثر فعاليةً من حيث تركيزها على المجال المحدد للمشكلة المراد التطرق إليها، كما أن لها معياراً محدداً للنجاح. وعلى أقل تقدير فإنه لمن المهم أن يكون هناك مجال لتوضيح ما إذا كان هدف الدراسة قد تم تحقيقه. بالإضافة إلى ذلك، فكلما كان من الممكن تحديد الهدف بدقة كانت الدراسة أكثر توجهاً في تركيزها على العوامل ذات العلاقة. وعلى الرغم من أن دراسات حل المشكلات تحتاج إلى إيجاد توازن بين أن تكون ضيقة جداً أو موسعة جداً، فالدراسات المحددة بصورة عريضة وموسعة يكون من الصعب للغاية إدارتها للوصول إلى النهاية الناجحة.

اختيار المنهجية:

يجب اختيار منهجية الدراسة التي تتلاءم بصورة أفضل مع هدف الدراسة. وعموماً يكون من حق المحلل الإداري اختيار أي المنهجيات التي يود استخدامها، مع وضع هدف الدراسة في الحسبان. وكلما اتسع نطاق مناهج الدراسة التي يجد المحلل نفسه مرتاحاً معها، ازدادت فرصة المرونة في الاختيار. وكما أوردنا سابقاً في هذا الفصل، فإن المنهجية يمكن النظر إليها على ضوء المنهجية الأساسية والمنهجية العملية. فبالنسبة للمنهجية الأساسية فهي إما أن تميل باتجاه منظور علمي أو سياسي، في حين يمكن توجيه المنهجية العملية نحو منهج فردي أو مشترك. وعادةً يركز المنهج العلمي على تحديد الكمية والمتغيرات، في حين يركز المنهج السياسي عادةً على البيانات النوعية التي تم جمعها من الأفراد. أما فيما يتعلق بالمنهجية العملية، التي تمثل البعد الآخر، فإن الجهود الفردية عادةً تشتمل على دراسة يقوم بها شخص واحد أو القليل من الأشخاص، في حين تشتمل الدراسات المشتركة على مجموعة واسعة من الأشخاص، الذين يشكلون عادةً جزءاً من فريق الدراسة. وهناك رسم توضيحي مبسط لتصنيف منهجية الدراسة إلى الأنواع (أ) و(ب) والأنواع (١) و(٢) يظهر في الشكل (٢/٧).

الشكل رقم (٢/٧)

اختيار المنهجيات

المنهجية الأساسية

(ب) علمية	(أ) سياسية	
١/ب	١/أ	١ مشترك المنهجية العملية
٢/ب	٢/أ	٢ فردية

جمع البيانات:

يُعدّ نوع البيانات التي يتم جمعها ثمرةً طبيعيةً لاختيار منهجيات الدراسة. ويجب أن تخدم البيانات أهداف الدراسة، وكلما كانت البيانات أكثر مصداقيةً في نظر صانع القرار، كان ذلك أفضل. ومن المصادر الشائعة لبيانات دراسات التحليل الإدارى المقابلات، والتقارير السردية، والتقارير الإحصائية، والبيانات التجريبية، ومراجعة الأدبيات. ويكون الأمر عادةً متروكاً للمحلل لكي يختار مصادر بياناته، رغم أن عوامل مثل طبيعة المشكلة وخبرة المحلل قد تحد من الخيارات. فبعض الدراسات، مثل تحليلات التكلفة، قد تتطلب بيانات كمية، في حين قد تتطلب أخرى، مثل عمليات إعادة التنظيم، معلومات تكون في الأساس سردية، وصفية، وقصصية. وتشير الأبحاث إلى أن المعلومات السردية، والوصفية والقصصية تعد أكثر قبولاً لدى المديرين من غيرها من الأنواع الأخرى، وأنه عند استخدام البيانات الكمية يجب أن تكون مصحوبة بمعلومات سردية، وصفية جيدة.

تحليل البيانات:

يشير تحليل البيانات إلى تنظيم، معالجة، وتفسير البيانات التي تم جمعها خلال مرحلة جمع البيانات. وتنبثق وسائل تحليل البيانات المستخدمة من اختيار منهجية الدراسة ومن نوع البيانات التي تم جمعها. وبينما ينظر إلى تحليل البيانات أحياناً من زاوية البيانات

الكمية، فإن البيانات الوصفية يمكن أيضاً تنظيمها، وتشكيلها، أو تلخيصها بصورة ما من أجل عرضها وتقديمها. يجب أن يخدم نوع تحليل البيانات المستخدم أغراض الدراسة وأهدافها، والذي يكمن فى تزويد متخذ القرار بالمعلومات الموثوقة والتحليل الذى يمكن قبوله والعمل بموجبه. وتشمل أنواع التحليل النموذجية قياس الحجم والثقل، والتعرف على التوجهات، والأساليب والنماذج، والاستثناءات. يجب أن يخدم تحليل البيانات صانع القرار، وليس الإحصائى أو المحلل الذى قام بتطوير النموذج المنمق. وتشير البحوث إلى أن معظم متخذى القرار يفضلون أن تحلل البيانات وأن تخضع لأقل قدر ممكن من المعالجة أو المناورة، واضعين فى الحسبان هدف الدراسة. وكلما ابتعد التحليل عن البيانات الأولية سيكون مشكوكاً فيه بالنسبة للكثيرين من متخذى القرار. كما أن نتائج النماذج الإحصائية والاقتصادية المنمقة قد يصعب تفسيرها فى كثير من الأحيان، وقد تبدو مشكوكاً فيها فى نظر الكثيرين من متخذى القرار.

تطوير النتائج والتوصيات:

إن تطوير النتائج والتوصيات يُعدّ واحداً من أهم أجزاء الدراسة. وبمعنى آخر، فإذا كانت الآراء والأفكار المضمنة فى النتائج والتوصيات تُعدّ بمثابة القرارات أو الأحكام، فإنها هى أيضاً بمثابة المنتجات والخدمات التى تقدمها الدراسة. فإذا كانت جيدة وتم قبولها والعمل بموجبها، فإن الدراسة سوف تنتج عنها فوائد للمنظمة. وفوق كل شىء، فإن الدراسات، شأنها شأن غيرها من المهام والأنشطة الموجودة فى المنظمة، يجب أن تكون مخفضة التكلفة. ويجب أن تتمخض التغييرات الناجمة عن الدراسة عن فوائد صافية للمنظمة. فى بعض الأحيان، وفى حالة حدوث انخفاض كمى فى التكلفة، فإن قيمة الدراسة بالنسبة للمنظمة تكون واضحة للغاية. وفى أحيان أخرى قد لا تكون الفوائد أو الانخفاض فى التكاليف قابلةً لأن يتم حسابها كمياً أو عددياً. رغم ذلك، يجب أن يكون الهدف دوماً هو تطوير المنظمة بطريقة أو بأخرى. وبما أن هذا الجزء من الدراسة يمثل جوهرها الأخير، فإن المحلل الإدارى يكون بحاجة إلى اتخاذ غاية الحيطه والحذر بغية التأكد من أن النتائج والتوصيات صحيحة من الناحية الفنية، وأنه سوف ينتج عنها فوائد صافية للمنظمة على المدى القصير والطويل، وسوف يتم قبولها والعمل بموجبها. كذلك سيكون متخذ القرار ومساعدوه المقربون بحاجة إلى الاشتراك فى تطوير أو مراجعة التوصيات قبل أن يحين الوقت الذى تصاغ فيه رسمياً فى "قالبها الخرسانى" وتقدم من أجل اتخاذ القرار.

أساليب الدراسة:

هناك مجموعة واسعة من الأساليب لاستخدامها فى الدراسات من أجل جمع وتحليل البيانات. وتتفاوت الأساليب التى يمكن للمحلل استخدامها بدءاً من البيانات النوعية والمدركة حسياً التى قد تتوافر فى المقابلات إلى النتائج الكمية للنماذج الإحصائية والاقتصادية. ومن خلال أساليب عديدة، وتتضمن دراسة التحليل الإدارى التقليدية استخدام البيانات السردية الوصفية وأساليب تحليل البيانات. وتعد المقابلات من أكثر المصادر المتكررة لتوفير البيانات لدراسات التحليل الإدارى، كما أن النتائج والتوصيات يتم تطويرها عن طريق إصدار الأحكام. وأحياناً يتم استخدام البيانات الرقمية، وفى أحيان أخرى يتم حساب الإحصائيات المختصرة، مثل الوسيط أو المتوسط. وأحياناً يقوم المحللون بإجراء دراسات ذات توجهات كمية، مثل تحليلات التكلفة والفوائد، وتطوير نماذج اقتصادية وإحصائية. وإجمالاً، فإن أساليب دراسات التحليل الإدارى تكون واضحة المعالم، إلا أنه من البدهى أن استخدام الأساليب التحليلية المباشرة والواضحة المعالم لا يعنى أن إجراء الدراسة يُعدّ أمراً بسيطاً أو أن النجاح أمر سهل.

مؤخراً، عملت البيئة التنافسية التى تواجهها العديد من المنظمات على إبراز قضايا الإنتاجية، وخفض التكلفة، والكفاءة والفعالية إلى الواجهة. إن إجراء الدراسات فى موضوعات كهذه يتطلب من المحللين استخدام المزيد من القياس الكمي والدقة فى دراساتهم أكثر مما كان مستخدماً بصورة عامة فى الماضى. وهناك طلب متزايد على المحللين الذين لديهم المقدرة على إجراء دراسات فى مثل هذه المجالات، مثل تحليل التكلفة، وتحليل التكاليف - الفوائد، وتحليل الربحية، وقياس الإنتاجية، وفى مجال النوعية، والرقابة الإحصائية على الجودة. إن أكثر الدراسات وضوحاً فى هذه المجالات قد تشمل ببساطة استخدام التحليل الجيد المقترن مع الإحصاء الوصفي، فى حين تشمل الدراسات الأكثر تعقيداً استخدام إحصائيات العينات والإحصائيات الاستدلالية، وتحليل القيمة الحالية، إضافة إلى المعادلات والنماذج. ويوضح الشكل (٣/٧) أساليب الدراسة المتصلة التى تمتد من الأساليب الوصفية السردية فى اليمين وحتى التحليل المتعدد والمتغير والنمذجة فى أقصى اليسار. ولتلبية احتياجات المنظمة فى عالم اليوم يتعين على المحللين الإداريين التمتع بالقدرة والكفاءة، ليس فى الأساليب الوصفية السردية فحسب، وإنما فى كل الأساليب الموجودة فى السلسلة.

إن الغرض من هذا الفصل ليس عرض مناقشة مفصلة لتطبيق الأساليب الكمية بالنسبة لدراسات التحليل الإداري، وإنما هو تسليط الضوء على العديد من الأساليب التي تكون في متناول يد المحلل. وسوف تتم مناقشة أربعة من هذه الأساليب بصورة مختصرة أدناه.

الشكل (٣/٧)

السلسلة المتصلة من أساليب الدراسة

--	--	--

الشرح السردى	الإحصاء الوصفي	الإحصاء الاستدلالي	تحليل التباين المتعدد والنموذجية
- العد البسيط	- العينات	- تحليل الفوائد/ التكاليف	
- عدد للعاملين	- تقديرات التكلفة	- الارتباط و الانحدار	
- عدد للدولارات	- تقديرات الفوائد	- اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد	
		- التجارب	

تحليل التكلفة:

لقد أدت الميزانيات الراكدة في الكثير من منظمات القطاع العام والإيرادات والأرباح المتناقصة في كثير من الشركات الخاصة إلى قيام حاجة حقيقية إلى المحللين الإداريين الذين بمقدورهم إجراء تحاليل التكلفة. ولكي تتم مراقبة التكاليف، وضبطها، وأخيراً تخفيضها أو تقليلها، لا بد أولاً من حسابها كمياً أو قياسها. ويتضمن الكثير من ذلك نفس نوع التحليل الذي قد يستخدمه من يعتزم شراء المنزل أو السيارة. فسوف يتم بذل الجهد لتحديد كل التكاليف المتصلة بمنتج معين أو خدمة معينة خلال دورة بقائها على قيد الحياة. ويوفر هذا تقديراً لحجم التكاليف كما يوفر أيضاً إطاراً عاماً لقرار الاستثمار. إن الحصول على قياس للحجم وحده، خاصةً عندما تكون هناك تكاليف غير ظاهرة، قد يكون عمليةً مثيرةً للدهشة. وعلى افتراض أن هذا القرار استثماري وأن هناك بضائع أو خدمات بديلة سوف يكون من شأنها الوفاء بالحاجة، فإن أرقام التكلفة يتم تطويرها بالنسبة لكل بديل. إن المحلل يقوم بالتوصية على أحد البدائل استناداً إلى معيار معين، مثل أدنى حد للتكلفة. فإذا ما كان هناك اختلاف في فعالية البدائل المختلفة، فيجب أن تستمد تقديرات أو قياسات الفعالية بالنسبة لكل واحد حتى تسمح باختيار أكثر البدائل

انخفاضاً في التكاليف. إن تحليل التكلفة بالنسبة للخيار الاستثماري البديل يكون مبنياً على افتراض وعي المشتري والتسوق المقارن الذي يستخدمه المتسوقون الأذكياء دوماً لتوفير المال.

تحليل التكاليف/ الفوائد:

يضيف تحليل التكاليف والفوائد بعداً إضافياً إلى تحليل التكلفة الموضح أعلاه، ألا وهو البعد المتعلق بالفائدة. فمع تحليل التكلفة فإننا نفترض أن هناك طلباً أو حاجةً إلى المنتج أو الخدمة المراد شراؤها. وسوف نكون على استعداد لدفع السعر لذلك المنتج إلى أن يصبح غاية في الارتفاع. وإذا ما افترضنا أن هناك أكثر من منتج أو خدمة واحدة متوافرة لتلبية ذلك الاحتياج وأنها على درجة متساوية من الجودة، فإننا نقوم عادةً باختيار البديل الأرخص سعراً. ويخطو تحليل التكلفة/ الفائدة خطوة واحدة إلى الوراء من تحليل التكلفة، حيث يتساءل عما إذا كانت فوائد إجراء معين أو عملية شراء معينة ترجح التكاليف. فعلى سبيل المثال، إذا ما كنا نعتزم شراء نظام معلومات إدارية جديد لكي يحل محل الموجود حالياً، فهل تفوق الفوائد الإضافية المستمدة منه التكلفة؟ يقوم معظمنا عادةً بتحليل الإيجابيات والسلبيات قبل اتخاذ قرار رئيس حول مسائل مثل شراء منزل أو سيارة جديدة، أو تغيير المهنة أو العمل. بل قد يقوم البعض منا بوضع قائمة بالإيجابيات والسلبيات في محاولة منه لاتخاذ قرارات أفضل. ويقوم تحليل التكاليف/ الفوائد بنقل العملية خطوة إلى الأمام من خلال محاولة وضع قيمة على كل من الإيجابيات والسلبيات. وعندها تصبح الإيجابيات هي الفوائد والسلبيات هي التكاليف. ويتم وضع قيمة مالية (بالدولار) على أكبر عدد ممكن من تلك الفوائد والتكاليف المصنفة. أما بالنسبة لتلك الفوائد والتكاليف التي لا يمكن تحديدها كمياً فيمكن التعامل معها وصفاً، كغيرها من العوامل السياسية أو غيرها. ومن ثم يتم إجراء مقارنة بسيطة بين الفوائد والتكاليف. فعلى سبيل المثال، إذا كان نظام المعلومات الإدارية الجديد سوف يكلف (١٠٠,٠٠٠) دولار أمريكي إلا أنه سوف يزيد من الكفاءة بحيث يكون هناك توفير في النفقات بأكثر من (١٠٠,٠٠٠) دولار أمريكي، فإن من البديهي أن الفوائد (أو المدخرات) سوف تفوق التكاليف. أما إذا كانت تدفقات الفوائد والتكاليف تحدث في فترات زمنية مختلفة فإنه يكون من الضروري استخدام تحليل القيمة الحالية لجعلهما قابلين للمقارنة. ويُعد تحليل التكاليف/ الفوائد من الأساليب التي يمكن للمحلل الإداري تطبيقها لمساعدة الإدارة في

اتخاذ القرارات، ويكون ملائماً بصفة خاصة في فترات شح الموارد. وعندما تكون الأرقام الاقتصادية مطروحة على الطاولة، يمكن للعوامل السياسية وغيرها أن توضع أيضاً في الحسبان، حسب تقدير متخذ القرار.

التحليل الاقتصادي للربحية واللاخسارة:

في كثير من الأحيان يهتم المديرون بالاستثمارات التي تدفع أرباحاً جيدة للأسهم، أو تلك التي يمكن تعويض التكلفة الحالية فيها من خلال المدخرات أو الفوائد المستقبلية. إن التطبيق التقليدي لتحليل الربحية واللاخسارة يتم بالنسبة للاستثمار في المعدات الحديثة والأكثر إنتاجية. وكتوضيح لأبسط الحالات يمكن أن نسوق مثلاً على ذلك شراء معدات أكثر إنتاجية بمبلغ (١,٠٠٠) دولار أمريكي ينتج عنها توفير (١٠٠) دولار شهرياً من تكلفة العمالة. ومن خلال تقسيم تكلفة المنصرف البالغة (١,٠٠٠) دولار على التوفير في النفقات الشهرية البالغ (١٠٠) دولار تكون نقطة الربح واللاخسارة هي عشرة أشهر. وكلما كانت فترة بلوغ نقطة الربح واللاخسارة أقصر كان الاستثمار مرغوباً فيه. وفي واقع الحياة، فإن تحليلات الربح واللاخسارة هي عادةً أكثر تعقيداً بقليل من الشرح الوارد أعلاه. فقد يشتمل الإنفاق المبدئي على العديد من عناصر التكلفة إضافةً إلى الآلة نفسها، مثل التركيب، والصيانة، وتكاليف التدريب التي يجب أن تحسب خلال فترة الدورة الحياتية للاستثمار. وبمجرد تحديد كافة التكاليف والتوفير في النفقات أو الفوائد، فإن نفس النموذج الأساسي للربح واللاخسارة يتوقف. إن التحليل الاقتصادي للربح واللاخسارة هو أسلوب مبسط بمقدوره توضيح الأمور ومساعدة المدير على اتخاذ قرارات ذات مردود ربحي.

الإنتاجية:

مع التركيز الشديد على الإنتاجية في العديد من الدوائر الإدارية يصبح الإلمام بها ضرورةً لا غنى عنها بالنسبة للمحللين الإداريين. وتعرف الإنتاجية في مفهومها الضيق بالمرجات مقسومةً على المدخلات. فإذا ما ارتفعت المخرجات في الوقت الذي ظلت فيه المدخلات ثابتةً فإن النسبة تزداد والإنتاجية تزداد. وعلى العكس، إذا ما زادت المدخلات وبقيت المخرجات ثابتةً على حالها، فإن النسبة تنخفض والإنتاجية تتدنى. وبطبيعة الحال، فإن نسبة الإنتاجية يمكن أن تتأثر بالتغييرات المترامنة التي تطرأ على كل من المدخلات

والمخرجات. ولقياس الإنتاجية يكون من الضروري، بالطبع، تحديد كمية كل من المدخلات والمخرجات. وفى البيئة الإنتاجية التقليدية، حيث يتم إنتاج المخرجات القابلة للعد كميًا، مثل الأوزان، والتي يمكن أن تعكس الإنتاجية الحقيقية للمنظمة، فإن النموذج الأساسى يستمر فى التواصل نسبياً بشكل جيد. وفى غالبية المنظمات الموجودة فى عالمنا اليوم، حيث قد لا تكون المدخلات والمخرجات واضحة بشكل أكثر تحديداً، أو يكون من الصعب قياسها، فإن تقييم الإنتاجية قد يكون أكثر تعقيداً مما طرحنا أعلاه. ويوفر ذلك الفرصة الملائمة للمحلل الملم بالإنتاجية لى يقوم بتحديد، وتحليل، وتخطيط المدخلات والمخرجات اللازمة لقياس الإنتاجية. إن تركيز الانتباه على الإنتاجية، حتى مع النموذج الناقص، يعمل فى كثير من الأحيان على تحسينها.

ومن ثم، فلكى يكون المحللون الإداريون ذوى قيمة حقيقية بالنسبة للمنظمات فى عالم اليوم، فإن الإلمام ببعض الأساليب الكمية الأساسية، مثل تلك التى تطرقنا إلى مناقشتها أعلاه، يعدّ ضرورةً لا غنى عنها. فلا بد للمحللين أن يكونوا قادرين على إجراء التحليل الاقتصادى الأساسى للتكلفة، والإنتاجية وقياس الجودة، إضافةً إلى الدراسات النموذجية الإحصائية. وفى الوقت الذى قد تتطلب فيه المسائل أو الأنظمة المعقدة، التى تتطلب تحليلاً رفيع المستوى، من المحلل أن يعمل كوسيط ما بين المدير وكل من الاقتصادى أو الأخصائى فلا بد للمحلل الإدارى أن يكون ملمّاً بالمصطلحات والمفاهيم. وسوف يكون المحلل الذى بمقدوره إجراء الدراسات الكمية، إضافةً إلى الاستعراض الوصفى الأكثر عمومية، مطلوباً وسوف ينظر إليه بمثابة مصدر قوة ورصيد ثمين بالنسبة للمنظمة.

الفصل الثامن

طبيعة ومدى قبول توصيات الدراسة

إن الهدف من دراسات التحليل الإداري هو مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات مفيدة. ومن ثم، فإن المحلل يُعدّ امتداداً للمسؤول الإداري كما أنه يوفر منتجاً في شكل تقرير وخدمة في شكل توصيات معلوماتية للمديرين. إن الهدف من دراسة التحليل الإداري، على العكس من البحث، ليس هو توسيع النظرية أو المعرفة وإنما هو توفير حلول للمشكلات أو توصيات يكون من شأنها تحقيق ميزة نسبية. وأحد المقاييس لقيمة تلك الدراسات هو الدرجة التي تحظى فيها بالقبول من جانب المسؤولين الإداريين. فالدراسة التي يتم قبول الكثير من التوصيات الواردة فيها بواسطة متخذ القرار تكون غالباً أكثر قيمة من الدراسة التي لا يقبل من توصياتها إلا القليل، أو لا يقبل منها شيء.

الحصول على القبول للتوصيات - مشكلة عامة:

يُعدّ قبول نتائج الدراسة إحدى المسائل التي تحظى بالاهتمام من قبل المحللين والمقيمين بكافة أنواعهم، بما فيهم المستشارين الداخليين والخارجيين، والمهندسين الصناعيين، والمحللين الإداريين، ومقيمي البرامج. وقد أظهرت إحدى الدراسات في الأدبيات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في قبول نتائج الدراسة أن هناك أربعة مجالات موضوعية تشتمل على المصادر ذات العلاقة. وتضم تلك المجالات تقييم البرامج، والعلوم الإدارية، والعلوم السلوكية التطبيقية، والنظرية التنظيمية، بحيث كانت الثلاثة الأولى منها هي الأكثر التصاقاً بوظيفة التحليل الإداري في الحكومة الفيدرالية.

فمنذ منتصف السبعينيات كان مجال تقييم البرامج مهتماً باستخدام النتائج، التي يطلق عليها عادةً عبارة "الاستخدام" في أدبيات التقييم. ويحظى الاستخدام بأهمية خاصة بسبب النفقات التي لا يستهان بها من الوقت والمال اللذين يتطلبهما التقييم. وفي العقد الماضي، حيث اضطرت مجال تقييم البرامج للانكماش وتغيير وجهته، فقد تم التركيز على الاستخدام بصورة أكبر. وعلى الرغم من أن هناك الكثير من الاختلافات بين دراسات التحليل الإداري وتقييمات البرامج، مثل المجال، والعمق، والموارد المطلوبة، والمنظور، فإن أدبيات التقييم توفر معلومات مفيدة لجميع المحللين والمقيمين.

وفى جزء من تلك الأدبيات استخدم جراى كوكس (Gray Cox) نظرية "منتز بيرج" الخاصة بسلوك الإدارة للربط ما بين الأسلوب الإدارى والمشكلات المتعلقة بتطبيق نتائج الدراسة. وتشمل تلك المشكلات:

- ١ - عدم التوافق والانسجام ما بين أدوار وأساليب موظفى الوكالة والمقيمين.
- ٢ - الدراسات غير الدقيقة بما يكفى لكى تكون مقنعة.
- ٣ - كثرة التنميق المنهجي وقلة الاهتمام بالجوانب الأساسية للبرنامج.
- ٤ - عدم توافر النتائج فى الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- ٥ - قد تكون المسائل السياسية والتمويلية، فى كثير من الأحيان أكثر أهمية من نتائج التقييم.

٦ - قد لا تنقل نتائج التقييم إلى موظفى الوكالة بطرق وأساليب تمكنهم من استخدامها. لقد خرج كوكس بالعديد من الاستنتاجات المهمة الأخرى المتصلة تحديداً بدراسات التحليل الاقتصادى لأنها تربط ما بين رؤية المدير (متخذ القرار) ورؤية المقيم: أولها، أن نتائج التقييم ما هى إلا عبارة عن واحدة من عدة مصادر للمعلومات من أجل اتخاذ المدير للقرارات، والتي ربما استخدمت للمدى الذى ترتبط فيه بمصلحة المدير، والتي تكون عادة محددة وأساسية.

ثانياً، ليس من المحتمل أن يكون المديرين مهتمين بصفة خاصة بقضايا الصلاحية. وأخيراً، فإنه على الرغم من أهمية التقرير المكتوب من أجل الأغراض التوثيقية، فإن الاتصال الفعلى، فيما يخص المديرين، يكون بشكل شفوى.

وفى أدبيات علم الإدارة تم إجراء بحث بواسطة "ألدن إس بين" (Alden S. Bean) وآخرين عن العوامل وعلاقتها بتطبيقات بحوث العمليات ونتائج العلوم الإدارية فى بعض المنظمات التجارية المختارة. وقد كان من ضمن المتغيرات التوضيحية الرئيسة الأخرى البيئة العملية للشركة، ومميزات الشركات، والبيئة التنظيمية لمجموعة الشركات، والتعاملات بين بحوث العمليات والعلوم الإدارية والمنظمات، والخصائص المميزة لمجموعة بحوث العمليات والعلوم الإدارية. وعلى الرغم من أن معاملات الارتباط لم تكن مرتفعة للغاية (حيث تراوحت ما بين ٠,١ و ٠,٥)، فقد تمكن المؤلفون من تحديد عدد من العوامل ذات الصلة بالتطبيق والنجاح.

المبادئ الأساسية لقبول الدراسة:

أظهرت دراسة للأدبيات أن هناك الكثير من المصادر التي تضم قائمةً بالعوامل المؤثرة في الاستخدام. وعلى أي حال، فإن القليل من العوامل الافتراضية قد تم بحثها بالتفصيل. فكما يقول باتون (Patton):

"إن القضية الراهنة ليست هي البحث عن معادلة فردية لنجاح الاستخدام، وليست في اختلاف القوائم السرمدية المطولة للعوامل المحتملة المؤثرة في الاستخدام. إن المهمة الراهنة تكمن في تحديد وتعريف المتغيرات الأساسية التي قد تحدث اختلافاً كبيراً في عدد لا يستهان به من حالات التقييم".

طبقاً لاقتراح باتون، فإن المنهج الذي اتخذناه هنا هو التركيز على القليل من العوامل الأساسية، وتحديد نوع الدراسة، وطبيعة التوصيات، ومنهجية الدراسة.

هناك العديد من المصادر في الأدبيات التي تتصل بشكل مباشر بأنواع الجهود التي يشارك فيها المحللون الإداريون. وقد اكتشف "ستيوارت آدمز" (Stuart Adams) من خلال تطويره لحزمة توجيهية لبحوث التقييم في التعديلات، أن تصاميم البحوث الضعيفة هي الأكثر نجاحاً في إنفاذ التغيير بالمنظمة من تلك الأرقى مستوى. وقد خلص إلى أن الفوائد والمكاسب الأكبر تنجم عن تصاميم البحوث الضعيفة أو غير الدقيقة، مثل دراسات الحالات والاستطلاعات. وقد لاحظ الآتي:

"رغم أن الأسباب ليست مفهومة تماماً، إلا أنه يمكن ذكر بعض الفرضيات: (أ) إن تصاميم البحوث غير الدقيقة هذه تتلاءم مع أساليب اتخاذ القرار واحتياجات الإداريين. (ب) هناك ضغط كبير على الإصلاحات في مجال تطوير الأنظمة أكثر منه في مجال تطوير خدمة العملاء. (ج) في فترات التغيير السريع لا تكون الظروف مواتية من أجل استخدام تصاميم البحوث القوية. (د) لم يرق الإداريون الإصلاحيون بعد بدعم التصميم الدقيق للدرجة المطلوبة لجعله فعالاً بصورة عامة".

وبالإضافة إلى جانب المنهجية المتعلقة بتصميم البحث، فإن درجة مشاركة متخذ القرار في الدراسة تُعدّ من المجالات الأخرى التي تمت مناقشتها في الأدبيات. وقد وضعت دراسة أجراها والر (Waller) وآخرون مشاركة المستخدم في العملية. وقد تضمن التقرير: "إن الميزة الوحيدة لنظام التقييم المرتبط بالمنفعة هي درجة مشاركة المستخدم في نشاط التقييم".

وقد قام "مارك فان دي فال" (Mark Van de Vall) بعمل بحث تأثير المنهجية ومشاركة المستخدم على استخدام العلوم الاجتماعية التطبيقية ونتائج السياسة الاجتماعية. وقد خلص كل من "فان دي فال" و"بولاس" (Bolas) إلى الآتي:

إن تأثير بحث السياسة الاجتماعية في القرارات التنظيمية يكون بدرجة عالية عندما يكون راعي البحث ومستهلك البحث متشابهين أو بينهما صلة وثيقة، أكثر من أن يكون مؤلفاً من منطمتين منفصلتين ومستقلتين بعضهما عن بعض، كما أن مشاريع بحوث السياسة الاجتماعية المقترنة باللجنة الموجهة المكونة من مندوبين من فريق البحث، راعي البحث، ومستخدم (مستخدمي) البحث، تميل إلى التركيز بدرجة أعلى على تأثير السياسة أكثر من المشاريع التي تفتقر إلى اللجنة الموجهة.

لقد قام كل من فان دي فال، بولاس، وكانج (King) باختبار تأثير المنهجية في استخدام نتائج البحث في مجال العلاقات الصناعية والعمالية في هولندا. ومن أهم استنتاجاتهم المفيدة للمحلل الإداري:

إن استخدام الأساليب النوعية في البحوث الاجتماعية التطبيقية يقود إلى درجة عالية من التأثير في صنع السياسة الصناعية أكثر منه في استخدام الأساليب الكمية، وخاصةً تحليل الجداول. وكلما حبذ المزيج المنهجي للبحث التطبيقي الأساليب النوعية، كثر استخدام المشاريع في سياسات الشركات.

إن الأدبيات المشار إليها هنا توفر إطاراً عاماً للمحللين الإداريين للتفكير حول قبول واستخدام نتائج دراساتهم. وعلى الرغم من أن البحث أعلاه قد تم إجراؤه أساساً بواسطة مقيمي البرامج، فإنه يتصل مباشرةً بالتحليل الإداري وغيره من المجالات، مثل الهندسة الصناعية، وبحوث العمليات، وتحليل البرامج المتعلقة بإجراء الدراسات الهادفة إلى المساعدة في اتخاذ القرار.

تحليل التوصيات الصادرة عن دراسات التحليل الإداري:

يتولى هذا الفصل تحليل التوصيات الصادرة عن دراسات التحليل الإداري التي جرى توضيحها في الفصل الرابع، كما يلقي نظرة متعمقة على طبيعة ومدى قبول نتائج الدراسات. وعلى الرغم من أن الأدبيات توفر قدرًا لا يستهان به من النقاش للعوامل المتعددة التي تؤثر في الاستخدام، فإن القليل من الدراسات هي التي تتناول تفاصيل التوصيات الفردية، ومن ثم فقد لا تكون عميقة بالقدر الكافي.

تصنيف توصيات الدراسة:

تضمنت كل دراسات التحليل الإداري الخمس عشرة التي تم اختيارها توصيات، وتفاوت عددها من دراسة إلى أخرى، حيث تراوحت من توصيتين إلى (٣٢) توصية. وبالنسبة للخمس عشرة دراسة، كان إجمالي التوصيات (١٧٢) توصية، أو بمعدل (١١) توصية لكل دراسة. وبالطبع فقد غطت التوصيات نطاقاً واسعاً من المواضيع، وتم تصنيفها على أساس ثلاث مجموعات هي: محتوى الموضوع، والمجال، والنوع (المحتوى أو العملية)، (انظر الجدول ١/٨).

جدول رقم (١/٨)

خصائص التوصيات الفردية

المجموع	الدراسات												أ. محتوى الموضوع:				
	رقم	س	ن	م	ل	ك	ي	ط	ح	ز	و	هـ		د	ج	ب	أ
٠	٠																١- المعدات والبرامج التقنية
٢٨	٤٨	٥	٢	٣	٩	١	١	١١	٣				٥	٦	٢	٢	٢- أساليب الوظائف والإجراءات
٢	٣			٣													٣- هيكل المهام / الوظائف
١٩	٢٤	١		١	١	١	٢	١١				٣	١	٣			٤- هيكل المنظمة ووظائفها
١٦	٢٩		٢	١	٣			١	٧	٧				٦	١		٥- السياسات الإدارية
٢	٣			١							٢						٦- مستوى التوظيف وشؤون الموظفين
٣	٥	١		٤													٧- التدريب
٠	٠																٨- المكان أو الفراغ الطبيعي
١٠	١٨	١						٦	١	٢		٢		٦			٩- تفويض السلطة أو المسؤولية
٠	٠																١٠- السلوك الخاص بالعلاقات بين الأشخاص
٢١	٣٧	٤		١٠				١٢				٢	١	٤	٤		١١- أنظمة إدارية
٣	٥			٢		١		٢									١٢- برامج ميزانية
ب. المجال: عدد الأشخاص أو الوحدات التنظيمية المتأثرة:																	
٠	٠											٢					١- الاختيار
١	٢																٢- الفرع

تابع - جدول رقم (١/٨)

المجموع	الدراسات																	
	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك		ل	م	ن	س	رقم	%
١٠		٧										٣	٧		١٧	١٠	٣- القسم	
٣٩		٢٥								٣	١٣	٢٥			٦٦	٣٩	٤- البرنامج	
٢٠	٧								١٢	٩					٢٤	٢٠	٥- وحدة التشغيل الرئيسية	
١٨								٣١							٣١	١٨	٦- دائرة رسمية / مكتب	
٠															٠	٠	٧- أكثر من دائرة رسمية واحدة	
١١									١٢						١٩	١١	٨- مصلحة أو وكالة حكومية	
٢								٢							٢	٢	٩- وحدة مكتب واحدة	
١													١		١	١	١٠- وكالة خارجية	
١٧٢	المجموع																	
ج. النوع:																		
٩٤	٥	٢٠	٧	٧	٢	١٢	٣١	١٢	٩	٢	١٣	٢٤	٤	٧	٦	١٦١	٩٤	١- المحتوى
٦	٢	٥						٢			١		١			١١	٦	٢- العملية
د. التعقيد:																		
٢٣	١	١٠	٣	٢	٣	٢	٨	١١	٣	٤	٤	٤	٤	٢	٢	٥٦	٢٣	١- منخفض
٥٣	٤	١٤	٤	٤	٧	٧	١٥	١	٦	٢	٧	٢١	٢	٣	٢	٩٢	٥٣	٢- متوسط
١٥	٢	١					١٠			١	٢	٢		٢	١	٢٤	١٥	٣- مرتفع
هـ. الخصوصية:																		
١٨	٢	١١	١	١	١	١	٦	١	٢		٦			١		٣١	١٨	١- منخفض
٦٩	٣	١٢	٥	٦	٩	١١	٢٠	٧	٣	١١	١٩	١١	٣	٥	٦	٢٠	٦٩	٢- متوسط
١٣	٢	٢	٢	٢	٢		٧	٢	٢		٢			١		٢١	١٣	٣- مرتفع
و. درجة التغير عن الوضع الراهن:																		
٢٤	١٠	٢	١	١	١	٦	٦	٧	١	١	١	٨		٣	٣	٤٢	٢٤	١- منخفض
٥٥	٥	١٤	٥	٢	١	٨	١٦	٥	٨	٢	٨	١٥	١	٤	١	٩٦	٥٥	٢- متوسط
٢١	٢	١	٥	٤			١١	٤			٢	٢	٣	٢	٢	٣٤	٢١	٣- مرتفع

محتوى الموضوع:

تم تصنيف الـ (١٧٢) توصيةً بواقع واحد من اثني عشر مجالاً لمحتوى الموضوع. وكانت أكثر مواضيع التوصيات شيوعاً هي المتعلقة بأساليب وإجراءات العمل، بواقع ثمانية وأربعين من العدد الإجمالي، تليها الأنظمة الإدارية بواقع سبع وثلاثين. وكانت هناك أربع وعشرون، وتسع وعشرون توصية متعلقة بهيكل ووظائف وسياسة المنظمة، على التوالي. كما كانت هناك ثمانى عشرة توصية متصلة بتفويض السلطات والمسؤوليات، فى حين حظيت المجموعات الأخرى بعدد قليل ومتناثر من التوصيات.

مجال التوصيات:

تعاملت المجموعة الثانية مع مجال التوصيات. إن مصطلح "مجال" يتعلق بالاتساع أو النطاق ومدى الانتشار، أى بمعنى عدد وحدات المنظمة المتأثرة بالتوصيات. ومن ثم، فإن المجال هو مصطلح بديل لعدد الأشخاص المتأثرين. وقد تم تحديد عشر مجموعات فرعية مختلفة من حيث الحجم، تراوحت من مستوى الشعبة إلى مستوى الإدارة الكاملة على نطاق الوزارة. وقد اشتملت أكبر المجموعات الفرعية المنفردة على ست وستين من التوصيات المتعلقة بالبرامج التى تتعلق بعدد من الوحدات التنظيمية داخل المكتب. وقد كانت أربع وثلاثون من التوصيات تتعلق بمجمل المكاتب، فى حين تعاملت إحدى وثلاثون توصيةً مع الوحدات الرئيسة العاملة المكونة من أكثر من شعبة واحدة. وتسعة وعشرون توصية تعاملت مع القسم بكامله. وسبع عشرة توصيةً مع شعب منفردة، وعدد أقل من ذلك بكثير خصص لوحدة فى المستوى الأدنى.

نوع التوصيات:

جرى تصنيف التوصيات إما حسب المحتوى وإما حسب العملية. وقد اقترحت توصيات المحتوى تغييراً أساسياً، فى حين اقترحت التوصيات العملية إجراء المزيد من الدراسة. وكانت الغالبية العظمى من التوصيات، (٩٤٪)، تابعةً للمحتوى.

قبول التوصيات:

تم جمع المعلومات المتعلقة بقبول التوصيات خلال المقابلات التى أجريت مع المحللين الإداريين الذين قاموا بإجراء الدراسات. إن قبول التوصيات ليس مماثلاً لتطبيقها،

فالقبول يتعلق بالاعتماد الشفوي أو المكتوب من قبل متخذ القرار، أما التطبيق الفعلي لتوصية ما فهو بالطبع يُعدّ دليلاً على القبول. إن كل توصية تتم مراجعتها، ومناقشتها مع الشخص الذي تجرى معه المقابلة، ومن ثم تُعدّ مقبولةً بالكامل، مقبولةً جزئياً، أو غير مقبولة.

هناك تفاوت كبير بين كل دراسة وأخرى فيما يتعلق بدرجة القبول التي تحظى بها التوصيات (انظر الجداول ٢/٨ و ٣/٨). فمن بين الـ (١٧٢) توصيةً كانت هناك (١١٧) قد تم قبولها، و(٤٤) لم يتم قبولها، وإحدى عشرة تم قبولها جزئياً. وهناك خمس دراسات، تتفاوت في حجمها ما بين توصيتين إلى خمس وعشرين توصيةً، تم فيها قبول التوصيات كافة. كما أن هناك دراستين بسبع واثنى عشرة توصيةً، على التوالي، لم يقبل منها شيء. أما بالنسبة للدراسات الثماني المتبقية فقد قبلت منها بعض التوصيات والبعض الآخر لم تقبل. وكانت هناك أربع دراسات ذات توصيات تم قبولها جزئياً.

جدول رقم (٢/٨)

عدد التوصيات المقبولة

المجموع	الدراسات														التوصيات		
	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن		س	رقم
٧	٢٥	٧	٧	٢	٢	١٢	٢٣	١٢	١٩	٣	١٣	٢٥	٤	٧	٦	١٧٢	المجموع الكلي
٢	٢٢	٣	-	٢	-	-	٢٤	١٢	٤	٢	٨	٢٥	١	٧	٤	١١٧	عدد التي تم قبولها
٢	-	-	-	-	-	-	-	-	٢	-	-	-	-	-	-	٦٨	عدد التي قبلت جزئياً
٣	٣	٢	٧	-	١٢	٥	-	٢	-	-	٥	-	٣	٢	٤٤	٢٦	عدد التي لم تقبل

جدول رقم (٣/٨)

نسبة التوصيات المقبولة

متوسط النسبة المئوية	الدراسات														التوصيات		
	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	ط	ي	ك	ل	م	ن		س	
٢٩	٨٨	٤٢	-	١٠٠	-	٧٣	١٠٠	٤٤	١٠٠	٦١	١٠٠	٢٥	١٠٠	٦٦	٦٦	٦٢	عدد التي تم قبولها
٢٩	-	٢٩	-	-	-	-	١٢	-	٢٣	-	-	-	-	-	-	٥	عدد التي قبلت جزئياً
٤٢	١٢	٢٩	١٠٠	-	١٠٠	١٥	-	٢٣	-	٣٩	-	٧٥	-	٣٤	٣٤	٣٣	عدد التي لم تقبل

العلاقات بين أنواع التوصيات ومستوى القبول:

بهدف فهم المزيد عن العوامل المؤثرة في قبول الدراسة، يختبر هذا الجزء العلاقة بين نوع التوصية ومستوى القبول. والعلاقة بين نوع التوصية ودرجة القبول، توصيةً تلو الأخرى، على أساس النماذج أو الرموز التي تم عرضها سابقاً في هذا الفصل. ويوفر هذا التحليل الأكثر تفصيلاً للتوصيات الفردية المزيد من التعمق والتمحيص في العوامل المؤثرة في قبول التوصيات (انظر الشكل ٤/٨).

محتوى الموضوع:

ينقسم محتوى الموضوع بالنسبة لمجموعة التوصيات إلى تسع مجموعات فرعية تمثل سلسلة من المواضيع. وهناك تفاوت لا يستهان به في مستوى القبول بين مجالات محتوى الموضوع. فقد تم قبول كل التوصيات المتصلة بهيكله المهنية/ الوظيفية، ودرجات توظيف العاملين، والبرامج والميزانية، والتدريب. وكانت أعلى مجموعة تالية هي الأنظمة الإدارية/ أنظمة العمل حيث تم قبول (٧٨٪) من التوصيات، تليها مجموعة أساليب وإجراءات العمل بنسبة قبول (٧٣٪). أما بالنسبة للتوصيات المتعلقة بتفويض السلطات فقد تم قبول نسبة (٦١٪)، أى ما يقل نوعاً ما عن المتوسط. أما النوعان من التوصيات اللذان حظيا بأقل درجة من القبول فهما السياسة (٥١٪) وهيكل المنظمة ووظائفها (٤٦٪).

إن التباين الكبير في مستوى القبول يوحي بأن موضوع التوصيات له تأثير في القبول. لقد جرى الافتراض بأن التوصيات المتعلقة بالإجراءات تعد أقل أساسيةً وأبعد مدى من تلك الخاصة بهيكل ووظائف وسياسة المنظمة، ومن ثم فقد تم قبولها بصورة أكثر سهولةً ويسراً. وتثبت بياناتنا هذه الفرضية.

مجال التوصيات:

تتعلق المجموعة الثانية بمجال التوصيات وتعنى بعدد وحدات المنظمة المتأثرة. ويمكن الافتراض بأنه كلما صغر المجال، أى كلما قل عدد وحدات المنظمة المتأثرة، كان الاحتمال كبيراً بقبول التوصيات. ومن بين المستويات التنظيمية الثمانية التي تمت دراستها، كان هناك تباين كبير فى درجة القبول. فقد تم قبول كل التوصيات المتعلقة بالمكتب الواحد والوحدات على المستوى الفرعى. أما بالنسبة للأقسام والوحدات العاملة الرئيسة (المكونة من أكثر من قسم واحد) فقد حظيت كل منها بقبول (٦٥٪) من التوصيات الخاصة بها. أما بالنسبة للتوصيات المتعلقة ببرامج محددة فقد حظيت بنسبة قبول (٨٨٪)، فى حين حظيت (٧١٪) من التوصيات المتعلقة بالقضايا على امتداد المكتب أو الدائرة الرسمية بالقبول. ولم يتم قبول أى من التوصيات الموجهة نحو القضايا على امتداد نطاق الوزارة.

وبالنظر إلى مستوى قبول التوصيات بدءاً من أصغر مجال إلى أوسع مجال، فإن البيانات تشير إلى أن قبول التوصيات يميل إلى الانخفاض كلما كبر حجم المنظمة وعدد الوحدات المتأثرة، وخاصةً عندما يكون ذلك بصورة مفرطة. ويجب الانتباه، رغم ذلك، إلى أن الأقسام، والوحدات الرئيسة العاملة، والمكاتب والدوائر الرسمية، وتحظى تقريباً بنفس مستوى القبول. أما المجموعة الفرعية الخامسة، أى الوحدات على مستوى البرامج، فقد كانت مختلفةً عن الوحدات الفرعية الأخرى، لأن البرامج تُعدّ بمثابة مهام محددة تتعدى الحدود الرسمية للمنظمة. وقد يكون التركيز على الأهداف العامة للبرنامج هو المسؤول عن نسبة القبول المرتفعة نسبياً فيما يتعلق بتوصيات البرامج.

نوع التوصية:

تتعلق المجموعة الأخيرة بطبيعة محتوى أو عملية التوصيات. فالتوصيات الخاصة بالمحتوى تطرح إجراءات أو حلولاً أساسية محددة، فى حين تقترح التوصيات العملية تنفيذ عملية محددة، تكون غالباً إجراءً المزيد من الدراسة. وقد قام متخذو القرار بقبول كل التوصيات العملية، فى الوقت الذى تم فيه قبول (٦٦٪) من توصيات المحتوى. وقد يكون تفسير ذلك مرده إلى أن الطبيعة الخاصة والمحددة لتوصيات المحتوى قد تكون أكثر تهديداً وخطورةً فى المنظمات من تلك التى تقترح تطبيق منهج أو عملية معينة.

ملاحظات المحللين الإداريين حول العوامل المؤثرة فى القبول:

سُئل كل محلل إدارى تمت مقابلته "ما هى العوامل التى أثرت على قبول التوصيات؟". وكثيراً ما أتبع الباحث هذا السؤال المفتوح بأسئلة دقيقة أخرى بغرض استخلاص معلومات من المحلل حول العوامل التى أثرت فى مدى القبول بالنسبة لدراسته تحديداً. وقد تم التطرق إلى مجموعة واسعة من القضايا المختلفة، التى تشمل البيئة الخارجية، والمناخ السائد بالمنظمة، والجوانب المميزة لدراسة بعينها. وفى الفقرات التالية سيتم أولاً مناقشة القضايا الأكثر عمومية، ثم تليها بنود خاصة بدراسة معينة. وقد تم استخدام إعادة الصياغة والأسلوب القصصى للمساعدة فى نقل النكهة الخاصة بالمقابلات.

تم إجراء كل دراسات التحليل الإدارى هذه فى الحكومة الفيدرالية. وقد تم التطرق إلى أن التغيير فى الإدارة السياسية كان له تأثير سلبى فى القبول. وقد بدأت العديد من الدراسات فى إحدى الإدارات واكتملت فى إدارة أخرى. وقد أشار أحد المحللين إلى أنه مع تغير الإدارة، يحدث تغيير فى وجهات النظر لدى الإدارة العليا وتتغير بيئة العمل، ويكون هناك قدر أقل من الدعم العام للدراسة.

وقد ساعدت العديد من العوامل فى البيئة الخارجية للمنظمة على إجراء دراسات ناجحة. وقد وصف أحد المحللين البيئة الخارجية المحيطة بدراسته على أساس أنها تمارس قدراً كبيراً من الضغط. فقد كانت الدراسة متعلقة بموضوع تم عرضه للمناقشة فى جلسات الاستماع بالكونغرس، ومن ثم فقد أوقع ضغطاً من خارج الوكالة نفسها على وزير الخارجية ووكيل الوزارة. وقد خلص المحلل إلى أن وجود هذا الضغط الخارجى قد ساعد فى قبول التوصيات. وقد ذكر قائد إحدى الدراسات أن كلاً من بيئة المنظمة والعوامل المتصلة بالدراسة نفسها قد أثرت بشكل إيجابى فى القبول. إن درجة الإجماع داخل المنظمة حول أهمية المشكلة قيد الدراسة ذات مضامين بالنسبة لرغبة متخذى القرار فى اتخاذ القرار. وقد وصف المحلل المشكلة بقوله إن الجدية أو الخطورة العامة للمشكلة قد ساعدت فى القبول. فعلى سبيل المثال، كان وكيل الوزارة أكثر ميلاً لأن يكون سريع الاستجابة، وكان مدرجاً لمدى الحاجة إلى نظام إدارى قوى. إضافة إلى ذلك، فإن استعجال الوكالة من قبل الكونغرس والمكتب العام للمحاسبة الأمريكية ربما يكون قد ساعد أيضاً. كما أن بعض العوامل المحددة المتعلقة بالدراسة نفسها، مثل الاختيار الدقيق لأعضاء مجموعة الدراسة، ربما يكون قد ساعد فى الدراسة. وكانت العملية التى اتبعتها المجموعة فى العمل قد تضمنت الحصول على الاتفاق بين الأعضاء حول المشكلة

والحلول. فعندما يكون هناك إجماع حول المشكلة فإن الجهود الرامية إلى التوصل إلى توصيات مقبولة يكون قد تم تسهيلها، وفي داخل المجموعة يتم الاحتفاظ بالتوصيات بصورة عمومية تكفي لتأمين الاتفاق.

إن وجود أكثر من عميل واحد أو عدم وضوح شخصية العميل الحقيقي تعد من العوامل التي وردت الإشارة إليها كمؤثرات في القبول. فقد أشار أحد المحللين إلى أن وجود مستويين من العملاء، اللذين يتوجب على كليهما البت في مدى قبول التوصيات، قد جعل الحصول على القبول أمراً صعباً. وقد يكون ذلك صحيحاً بصفة خاصة عندما تقوم مستويات دنيا في المنظمة بالمبادرة بإجراء الدراسات، في حين تكون صلاحية الموافقة النهائية على عاتق متخذى القرار في المستويات العليا. ففي هذه الحالة لا يكون لدى الشخص الذى اتخذ زمام المبادرة لإجراء الدراسة الصلاحية فى إعطاء الموافقة النهائية. فالإدارة العليا تكون عادة أقل مشاركة فى الدراسة وأقل دعماً رغم مسؤولية هؤلاء المسؤولين عن الموافقة النهائية.

ورد ذكر كل من مناخ المنظمة وثقافتها على أن لهما تأثيراً في قبول التوصيات. وقد شعر أحد المحللين بأن هناك رغبة عارمة داخل الدائرة الرسمية التى يتبع لها نحو تطوير الاستجابة للعملاء، وهو شعور حقيقى بالمهمة المشتركة. وقد تم فى الدراسة اقتراح بإجراء التحسينات الأساسية للمشكلات الفعلية. وقد كشفت الدراسة القضايا والمشكلات الحقيقية التى تعترض الإدارة التعامل معها بسبب الاهتمامات والهواجس المشتركة.

وفى إحدى الوكالات، أوضح المحلل بأن الدراسة قد وجدت طريقها وتم تسهيلها بسبب التغييرات التى طرأت على العاملين. كان مدير القسم الجديد متفتحاً للغاية، وليس له أى مصالح خفية. وقد أتاحت له الدراسة إجراء التغييرات التى كان يشعر بأن هناك حاجة إليها، إضافةً إلى أنها عززت من رقابته الإدارية. وقد كان يعتقد بأنه سوف يخضع لضغوط من أجل خفض عدد العاملين بأى حال من الأحوال. وقد وفرت توصيات الدراسة تبريراً للتغييرات التى تم القيام بها. وقد جعل ضغط العمل المتزايد من التغييرات الإجرائية شيئاً يسهل تسويقه. كانت المعنويات متدنية فى المكتب، وقد شعر المدير الجديد بأن التغييرات سوف ترفع منها.

بالإضافة إلى الملاحظات الواردة أعلاه، فقد قام المحللون الإداريون أيضاً بالتعليق على العديد من العوامل المتصلة مباشرةً بالدراسات، بما فى ذلك مسائل مثل الجهة المبادرة بالدراسة، ومجموعة الدعم وعلاقات السلطة، وأساليب وعمليات الدراسة.

كان الاعتقاد السائد لدى إحدى فرق الدراسة يتمثل في أن المبادرة بالدراسة من قبل الجهات العليا ومناخ الاتصال المفتوح قد سهلا من قبول الدراسة. فقد وافق مفوض الوكالة على الدراسة. ولم يجعل فريق الدراسة من المسائل الشخصية قضيةً على الإطلاق. فقد حاولوا أن يوضحوا للوحدة الخاضعة للدراسة ما الذى يفعلونه. وكان بمقدور الشخص المسؤول عن التنسيق فى المشروع أن يحضر اجتماعات فريق الدراسة. ولم يراود المجموعة الخاضعة للدراسة على الإطلاق شعور "بأننا نحاول أن ننتزع شيئاً". فقد حاول فريق الدراسة إنشاء مناخ مفتوح وصريح وانفتاح فى التواصل.

وفيما يتعلق بأهمية الجهة المبادرة بالدراسة، لاحظ أحد المحللين ببساطة أنه قد اتضح من خلال التجربة أن الدراسات التى تكون المبادرة بها من داخل وحدة التحليل الإدارى نفسها تحظى بدرجة منخفضة من القبول. ومن ناحية أخرى، فإن الدراسات عندما تتم بناءً على طلب، فإن الجهة الطالبة تكون على استعداد للنظر فى التوصيات والبدائل. وقد أشار أحد المحللين إلى أن الاختلاف فى المرنىات حول هدف الدراسة قد كان له تأثيره فى مدى القبول. فالبعض من الناس كانوا يعتقدون بأن عملية إصدار الحكم أو القرار قد تمت توسعتها لتضم الكثير من الأطراف فى المنظمة. وكان هناك اختلاف فى الرؤية حول ما إذا كانت هناك حاجة إلى التغييرات المقترحة. وطبقاً لأحد الآراء، فإن الدراسة قد عملت من أجل المكتب الذى قام بطلبها وأنها قد صممت لتلبية وجهة نظره. وتعتقد القليل من المكاتب أن وجهات نظرها لم توضح فى الدراسة. كذلك، فإن الارتباك الناجم عن ضغط العمل يكون له تأثيره أيضاً، وقد شملت بعض التوصيات العمل الإضافى.

أشار العديد من المحللين إلى أن مجموعات الدعم وعلاقات السلطة الواقعة ضمن المنظمة تُعدّ من العوامل الأساسية المؤثرة فى القبول. وطبقاً لأحد المحللين، فإن نمو إحدى مجموعات الدعم خلال فترة إجراء الدراسة قد ساعد فى قبول النتائج. وفى نفس الوقت الذى تترعرع فيه مجموعات الدعم، فإن مجموعات مناوئة للدراسة تنشأ. ويرى محلل آخر أن أهم عنصر له تأثيره فى القبول هو عنصر علاقات السلطة التنظيمية. وطبقاً لهذا المحلل، فإن القوى المناوئة للدراسة كانت أكثر قوةً من القوى المساندة لها. وقد أشار أحد المحللين الذين شاركوا فى دراسة واسعة النطاق أن السلطة ممثلةً فى شكل ضغط الاتحاد والقيود التى مارستها على خيارات متخذى القرار قد أثرت فى الدراسة. وقد كان المحلل يشعر بأن قوة الدراسة تكمن فى حقيقة أن التوصيات قد تم تطويرها بصورة نظامية. وقد أصبح الاتحاد لاعباً شرعياً لأن عضويته يمكن أن تتأثر بتوصيات الدراسة.

وفي إحدى دراسات التحليل الإداري، أوضح قائد الفريق بأن العوامل المتعلقة بالدراسة نفسها قد أثرت في القبول. وقد ذكر بأن وحدة التحليل الإداري لديها الحقائق، وأنها قد أدت واجبها، ولديها الكثير من المعلومات لحشدها خلال النقاش والجدل. كذلك فإن لديها فهماً عميقاً للنظام الحالي. وبمجرد تركيز الدراسة على التبذير المالي كمشكلة محددة بوضوح، فإن التوصيات من أجل التحسين سوف تصبح مقبولة. وبمجرد أن تصبح المشكلة ثابتة وواضحة، فإن الناس سوف يعلمون بأن مراجعات التدقيق المالي سوف تجعل صورة المكتب أو الدائرة الرسمية تبدو سيئة وكرهية إن هي لم تبادر بفعل شيء حيال المشكلة.

وقد أشار أحد المحللين الذي قام بنفسه بإجراء إحدى الدراسات الكبيرة إلى عدد من العوامل الخاصة بالدراسة على أساس أن لها تأثيراً في القبول. أولاً، هناك تفسير محدد للبيانات، فاستخدام العينات بنسبة (١٠٠٪) أضفى المصداقية على الدراسة. كذلك، فإن بعض كبار المديرين قد كانت لهم أغراض تأكدت من خلال النتائج. أيضاً كانت البيانات الخاصة بالتقرير موجودة في الحاسب الآلي، ومن الممكن أن استخدام قاعدة بيانات عامة قد أضاف شيئاً من المصداقية. وأخيراً، فإن الدراسة قد أجابت على ما يريد متخذ القرار معرفته.

وقد أورد أحد المحللين العاملين ضمن فريق الدراسة الكثير من الملاحظات حول العديد من العوامل السياسية والشخصية التي ساعدت على تحقيق استقبال إيجابي لدراسته. فقد لقيت توصياته ارتياحاً من مسؤولي البرامج. فلم يوجه اللوم إلى الأشخاص في واشنطن دي. سي، حيث كانت مسؤولية ميدانية. ولما كانت المشكلات ذات صلة ميدانية، ولم تكن ذات صلة رئاسية، فقد كان بمقدور مسؤولي الرئاسة قبولها. كذلك فإن استخدام التقارير ربع السنوية في التوصيات ربما يكون قد ساعد في قبولها. وقد أظهرت الدراسة أن البرنامج كان أفضل مما توقعه له الكثيرون من الناس، ومن ثم فقد تم عرض معلومات طيبة. كان مدير البرنامج من النوع الفني وكان مهتماً ببساطة بتحسين البرنامج. لم يكن ممثلاً سياسياً، وقد كان مسروراً أن مفهوم البرنامج قد تم إثباته من خلال الدراسة. لقد واجه مدير البرنامج معضلة كبيرة، ألا وهي أن المديرين الإقليميين أرادوا القضاء على برنامجه.

آراء متخذى القرار حول العوامل المؤثرة فى القبول:

لقد تم أيضاً إجراء مقابلات مع المديرين ومتخذى القرار المتلقين للخمس عشرة دراسة من دراسات التحليل الإدارى الكبيرة التى تم التطرق إليها فى هذا البحث. وقد شملت المقابلات المسؤولين المعينين سياسياً وكبار المسؤولين التنفيذيين الحكوميين. وعبر متخذو القرار والمديرون فى المقابلات عن وجهات نظرهم حول العوامل التى يعتقدون بأن لها تأثيراً فى قبول توصيات الدراسة. وقد شملت تلك العوامل مجموعة واسعة من المتغيرات، بما فى ذلك البيئة الخارجية، ومناخ المنظمة، والبنود المميزة لكل دراسة على حدة. وقد امتد النقاش من العوامل الأكثر عمومية إلى العوامل الأكثر خصوصية التى لها ارتباط بالدراسة نفسها.

وقد ورد ذكر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة التى أجريت فيها الدراسة ضمن العوامل المؤثرة فى القبول. وقد علق أحد مديرى البرامج بقوله إن الدراسات التى يتم تنفيذها مباشرة قبل تغيير الإدارة السياسية تواجه خطر التغييرات فى الأفراد العاملين والسياسات، مما قد يؤثر بشكل سلبى فى قبول التوصيات. وقد اعتقد المدير بأن ذلك أكثر ما يكون صحيحاً بالنسبة للدراسات الخاصة بالبرامج أكثر من تلك المتعلقة بالقضايا الإدارية. وفى حالة أخرى لوحظ أن التغييرات فى هيكلية المنظمة وفى الأفراد العاملين قد تثبطت الحماس لبعض التوصيات.

وقد وردت الإشارة إلى الأحداث التى تطرأ على البيئة الخارجية أيضاً على أساس أنها تسهل من قبول التوصيات. فعلى سبيل المثال، قيل إن الضغوط الخارجية، مثل تلك التى تُمارس من قبل مكتب المحاسبة الأمريكى العام أو الكونغرس، من شأنها أن تجعل متخذى القرار يميلون إلى اتخاذ إجراء معين حول إحدى المشكلات. إضافةً إلى ذلك، فإن دور تقارير البيت الأبيض ومجلس الشيوخ، ولجان المراجعة، والضغط من الكونغرس حول الدراسات تُعدُّ مهمةً بالنسبة لقبول متخذى القرار للتوصيات.

وقد علق أحد مديرى البرامج بقوله إن عدد وحدات المنظمة المتأثرة بالتوصيات يؤثر فى القبول. فعندما تتم دراسة أحد البرامج الذى يتجاوز حدود المنظمة، فإن ذلك يتطلب المزيد من موافقة أطراف أخرى حتى يكون القبول متاحاً. كذلك فإن تصميم المنظمة يمكن أن يكون له تأثيره أيضاً. وبالنسبة لبعض الأشكال والنماذج الخاصة بإدارة البرامج والمصفوفات، فإن الأشخاص الذين لديهم دور فى البرنامج لا يكونون تحت سيطرة مدير البرنامج.

- لقد قيم أحد متخذي القرار توصيات الدراسة على أساس تأثيرها في المنظمة برمتها. وقد اشتمل معياره للقبول على الآتي:
- التأثير القصير المدى والطويل المدى في العمليات، بما في ذلك ما يحدث من تعطيل للعمليات القائمة.
 - التأثير في العاملين، والمشرفين في المستوى الأول، والمشرفين في المستوى الثاني.
 - التكلفة.
 - الوقت الذي تستغرقه في تطبيقها.
 - التأثير في الأشخاص، والتوظيف، وهيكल الرواتب والأجور.
 - التأثير في الإنتاجية.
 - تداخل العلاقات ما بين الجزء والكل.
- وعلى الرغم من أن متخذي القرار قد علقوا بوضوح على العوامل، الموجودة في البيئة الخارجية وفي المنظمة الكبيرة، التي كان لها تأثير في القبول، فإن الغالبية العظمى من الملاحظات كانت ذات صلة بمختلف جوانب الدراسة بما فيها المحتوى، والعملية، وعرض النتائج، إضافة إلى أشياء أخرى.

ما الذي أعجب أحد متخذي القرار في الدراسة؟

ذكر أحد مديري البرامج العديد من العوامل المتصلة بالدراسة، والتي جعلته يأخذ موقفاً ودياً من التوصيات. لقد أعجبه الدراسة لأنها طرحت السؤال "كيف نستطيع تحسين البرنامج؟". إن من السهل قبول التوصيات المصممة من أجل تطوير البرنامج. ومن العوامل المحددة التي يعتقد المدير أنها تؤثر بشكل إيجابي في القبول تتمثل بالحقائق التالية:

- لقد كان واضحاً من هو قائد الدراسة وأنه المسيطر على الدراسة.
- تم التعامل مع الدراسة بصورة سلسلة، كما أن شخصية القائد كانت متلائمة مع تلك الخاصة بالعاملين في البرنامج.
- كان ينظر إلى الدراسة على أنها فرصة لمساعدة مدير البرنامج على تحقيق هدفه، ولقد قدمت دعماً من الطرف الثالث للأشياء التي أراد مديرو البرامج فعلها.

- تم التعاطى مع الدراسة بصورة مهنية للغاية، كان فريق الدراسة قادراً على وضع مدير البرنامج وأفراد البرنامج الآخرين فى وضع مريح.
- كانت دراسة منفتحة للأفكار الجديدة وجامعة للحقائق.
- كان قائد الفريق منفتحاً ونزيهاً.
- ذهب فريق الدراسة إلى المصدر من أجل الحصول على المعلومات، وقام أعضاء الفريق بإجراء الكثير من المقابلات.
- خلق قائد فريق الدراسة جواً مفاده أن هذه دراسة جادة، لم يكن الفريق يمر عبر الاقتراحات فحسب، فإذا كانت الدراسة قد أظهرت أن البرنامج جيد فلا بد أنها قد حظيت بدعم الإدارة العليا.
- قدم الإطار الفكرى للدراسة والمحللين مؤشرات جديدة إلى مدير البرنامج.
- تم استخدام تقرير الدراسة وسيلة إدارية، فعلى سبيل المثال، حيث تم توزيعه بصورة موسعة، وكان بمثابة الكتاب المقدس فى مجاله.
- كان استخدام مفاهيم خفض التكلفة والإنتاجية بمثابة أفكار جديدة تعلق بها أفراد البرنامج.
- لقد استخدمت الدراسة مختلف الأساليب، الكمية والنوعية منها.
- كان التقرير غايةً فى الوضوح، فليست هناك حاجة لأن تكون خبيراً فنياً حتى تستطيع فهمه واستيعابه.
- لم تقم الدراسة بتعطيل عمليات البرنامج.
- أما العامل الآخر الذى كان له تأثيره فى القبول والتطبيق فهو استخدام إجراء معين من أجل متابعة التوصيات فى الدراسة.

اهتمام متخذى القرار بمادة الدراسة:

تضمنت الملاحظات والتعليقات المدرجة أعلاه الكثير من جوانب الدراسات التى تُعد ذات تأثير فى قبول التوصيات. وتشمل تلك أسلوب وعملية الدراسة إضافةً إلى عوامل الشخصية والمصادقية. وعلى الرغم من ذلك، فقد وُردت الإشارة بصورة متكررة إلى مادة أو محتوى التوصيات بوصفها عاملاً مؤثراً فى القبول. وقد علق أحد صانعى السياسات

بأن متخذ القرار لا يهتم كثيراً بالأسئلة العملية، مثل "كيف تم اتخاذ القرار بشأن الطريقة التي تحلل بها البيانات؟". فمحتوى النتائج والتوصيات هو الشيء المهم بالنسبة له.

وقد أشار أحد متخذي القرار الآخرين إلى أنه ليس هناك اهتمام محدد بالمنهجية طالما أنها ملائمة بصورة عامة. وأشار مدير ثانٍ إلى أن متخذ القرار يكون أكثر اهتماماً بالنتائج عنها بالمنهجية. وهو يقوم عادة بفحص الأساليب عندما لا تتناسب النتائج مع توقعاته. رغم ذلك فقد علق أحد متخذي القرار الآخرين قائلاً إن العامل الرئيس المؤثر في القبول هو كيفية فهم واستيعاب التوصيات وتطبيقاتها بصورة جيدة. إن عمق وسعة التفكير الذي بذل في تطوير التوصيات إضافةً إلى الطريقة التي تقدم بها التوصيات إلى متخذي القرار لهما تأثيرهما في القبول. أما أكثر العوامل أهميةً فهو محتوى التوصيات.

وقد أوضح أحد المديرين أن المحتوى هو الأكثر أهميةً، فهو يشكل ذلك الجزء من الدراسة الذي يكون مطلوباً من متخذي القرار الاستجابة له. إن التوصيات تناقش المحتوى وليس الأساليب، ومن ثم فإن المحتوى هو الذي يوضع في الحساب أولاً. والاهتمام بالمنهجية يأتي بعد الاهتمام بالمحتوى، لكن إذا كانت المنهجية سليمةً بشكل خاص فإنه قد يكون من الصعب دحض أو تنفيذ التوصية. لقد ناقش المديرون أيضاً العديد من الخصائص المميزة للتوصيات التي تدعم القبول. وقد ذكر أحد مديري البرامج أنه يرحب بالتوصيات التي يمكن أن تطور من الكفاءة وتقلل من العمل الورقي، وتزيد من انسيابية العمليات، وتوفر فرصةً لكي تحظى بعض أفكاره بالقبول. كما أن حجم العمل الزائد والنقص في القوى العاملة يساعد في جعل التوصيات الخاصة بالكفاءة تبدو مقبولةً. كذلك فإن حقيقة مجيء بعض التوصيات من الوحدة الخاضعة للدراسة يسهل من قبولها. وبطبيعة الحال، فإن الصلاحية الظاهرية للتوصيات تزيد من احتمالية قبولها. فعندما تتعامل التوصيات مع القضايا الأقل حساسيةً، وليس مع الجوانب القابلة كثيراً للاختلاف، فإن قبولها يحظى بالدعم والمساندة. كما أن حقيقة كون التوصيات تتعاطى مع قضايا أقل جساماً وأكثر سهولةً في التعامل معها يزيد من فرص القبول.

علق مدير آخر بأن إحدى توصيات الدراسة تقضى بعقد اجتماع في مجال خدمات القروض. لم تكن تلك توصية تنم عن تهديد، فقد كان مثل هذا الاجتماع يمثل رغبةً طال انتظارها بالنسبة للكثير من الناس. وقد أعطى المدير معياراً للقبول. يجب أن تكون التوصيات عبارة عن أشياء يمكن للمدير التعرف عليها واستخدامها، وأن تكون قابلةً للتطبيق دون المزيد من الدراسة، وأخيراً، ولكي يتم قبول التوصيات، يجب أن تكون المنظمة جاهزةً لها.

شعر بعض الذين أجريت معهم المقابلات أن "الحقائق تتحدث عن نفسها". وبالنسبة لإيمان متخذى القرار بالمعلومات الموضوعية، فقد تم التعبير عنه بوضوح بواسطة أحد الذين أجريت معهم المقابلة، والذي كان يعتقد بأن وجهة نظر الطرف الثالث الخارجى عن التحليل الإدارى قد ساعدت على قبول التوصيات. فقد كان رأيه أن معلومات المحتوى المحددة حول ضغط العمل والتوظيف، الواردة فى الدراسة، قد كانت أكثر العوامل أهمية فى التأثير فى قبول التوصيات.

اهتمام متخذى القرار بأساليب الدراسة:

بغض النظر عن اهتمام متخذى القرار الذى سبق توضيحه بمحتوى الدراسة، فإن الكثير من الملاحظات تعكس اهتماماً بمنهجية الدراسة والعديد من العوامل الأخرى. فعلى سبيل المثال، لقد علق العديد من متخذى القرار على استخدام أسلوب فرق الدراسة. وعبر العديد عن تفضيلهم استخدام فرق الدراسة المكونة من أشخاص على امتداد المنظمة حتى يمكن الحصول على أفكار متنوعة وللمساعدة فى تطبيق التوصيات. إن أسلوب فريق الدراسة ينتج محتوى وتطبيقاً أفضل للدراسة. وقد شعر مدير آخر بأن التوصيات تحظى بفرصة أفضل من القبول إذا ما تمت الدراسة بواسطة طرف موضوعى ثالث، وأن استخدام مجموعة عمل من داخل الوحدة يستغرق وقتاً أطول وقد لا تثمر عن نتيجة أفضل.

كذلك، أبدى بعض متخذى القرار اهتماماً بأسلوب وعملية الدراسة من خلال إرشادهم وتوجيههم للمحللين فى أثناء فترة إجراء الدراسة. وقد علق البعض على ما اعتبروه منهجية وعملية جيدة للدراسة. وقد لاحظ أحد الذين أجريت معهم المقابلة أنه، بدلاً من استخدام عينة إحصائية، قام الفريق بجمع البيانات من (١٠٠٪) من المواقع، مما زاد من مصداقيتها.

بصورة عامة، أوضح أحد المديرين أنه طالما كان التقرير مكتوباً بلغة إنجليزية سهلة وبمبسطة، فإن المنهجية يمكن أن تكون معقدةً بالقدر الذى تقتضيه الضرورة لى تكون سليمة. إن المهنية مهمة، لكن يجب وضع تفاصيل المنهجية فى ملحق التقرير. إضافةً إلى ذلك، فقد لاحظ أحد صناعات السياسات أن الدراسات يجب أن تتبع الخطوات العملية لحل المشكلات، وأن التوصيات يجب أن تأتي بعد تحليل البيانات. رغم ذلك، فقد أشار أحد متخذى القرار إلى عدم وجود تحليل كثير لبيانات المقابلة التى تم جمعها فى إحدى

الدراسات وأن ذلك قد ساعد في قبول التوصيات. وقد جرى عرض وتقديم المعلومات في التقرير بصورة أقرب ما تكون إلى نفس تلك التي جمعت بها من المصدر. وأحياناً قد يتم تحليل المعلومات في التقارير بصورة مبالغ فيها.

ناقش أيضاً عدد ممن أجريت معهم المقابلات أهمية توصيل وعرض النتائج. وقد أشار أحد المديرين إلى أهمية التواصل مع الأشخاص القياديين ودعم أشخاص كرؤساء الأقسام في قبول التوصيات. إن التفاعل المتكرر مع متخذي القرار من شأنه أن يساعد في قبول الدراسة. وقد علق أحد الذين تمت مقابلتهم بأنه من الضروري إحاطة متخذي القرار علماً بتقدم سير الدراسة، وأنه يجب أن يكون هناك بعض التفاعل على امتداد فترة الدراسة. كما أن العرض الشفوي والكتابي للتوصيات بصورة ملائمة لجمهور المشاهدين يُعدّ عاملاً له تأثير في قبولها.

العامل الآخر الذي ورد ذكره على لسان العديد من متخذي القرار هو المصادقية أو "العامل الشخصي". فقد أوضح أحد متخذي القرار على وجه التحديد، مثلاً، أن مصادقية الشخص القائم بالدراسة هي العامل الأكثر أهمية في قبول التوصيات. وقد عرفت المصادقية بمعنى التوثيق الأكاديمية، والخبرة، والفطرة السليمة، والمعرفة بالعالم الواقعي والحقيقي مقابل المعرفة النظرية، وإدراك وفهم ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه. وبطريقة مماثلة، أشار أحد كبار صناعات السياسات إلى أن فهم متخذي القرار للمحلل القائم بالدراسة - سعة أفقه وإلمامه ببيئة المنظمة - قد جعل التوصيات أكثر قبولاً. ومن ثم، فإن سمعة المحلل تُعدّ في غاية الأهمية. كذلك علق أحد متخذي القرار الآخرين بقوله إن المعلومات الواردة من المديرين الذين تمت مقابلتهم خلال فترة إجراء الدراسة قد أضفت المصادقية على التوصيات. وعليه، فإن كلاً من الوسائل المستخدمة والشخص الذي أجرى الدراسة يمكنهما التأثير في مصادقية الجهد المبذول في الدراسة.

هناك العديد من الملاحظات الأخرى حول العوامل المؤثرة في القبول والتي وردت على لسان متخذي القرار، وتشمل:

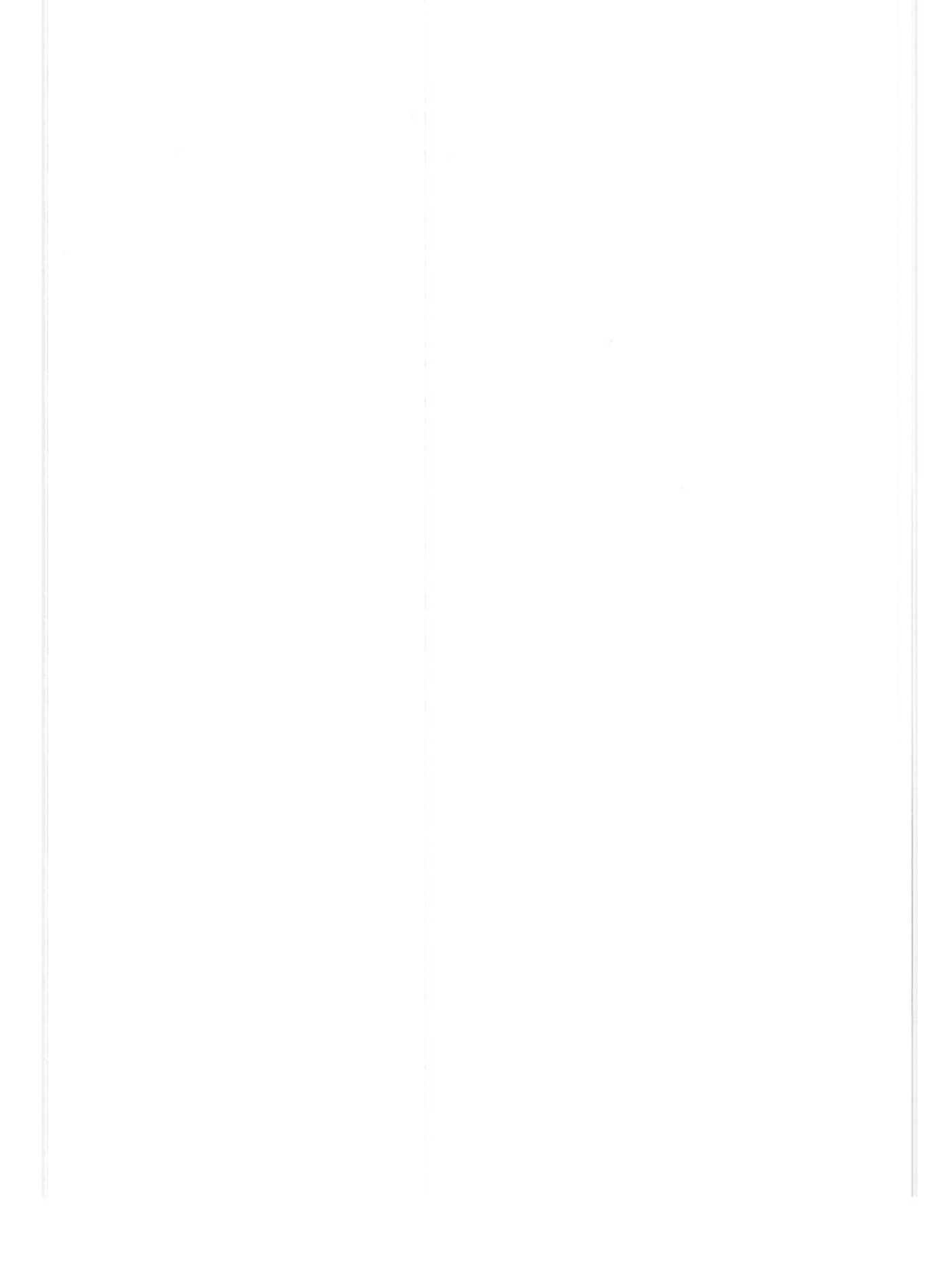
- في حالة استخدام الجداول يجب تحليلها سردياً وتلخيص النتائج.
- إجمالاً، يجب على المحللين أن يحاولوا التعامل مع الجوانب السياسية لدراساتهم.
- على المحللين إخبار متخذي القرار مسبقاً بأن النتائج قد تكون مفاجئة.
- من أهم الأهداف بالنسبة للمحللين والدراسة تثقيف المديرين.

- إن أهم معيار لقبول التوصيات هو ملاءمتها للبيئة الخاصة بثقافة ومناخ المنظمة.
- المنهجية ليست مهمة بقدر أهمية مسألة من شارك في المعلومات وعمماً إذا كان الأشخاص المناسبون قد تم الاتصال بهم.
- يحبذ الكثير من متخذي القرار الحصول على كل من وجهات النظر والبيانات التجريبية.
- إن قضايا التكلفة تعد مهمة ومفيدة بالنسبة لصانع القرار.
- هناك تسهيل لقبول في حالة تأكد مرنّيات الإدارة العليا من خلال الدراسة.
- للحصول على قبول التوصيات، فإن من الأهمية بمكان "قبول" أحد متخذي القرار الرئيسيين بالدراسة و"عمله" كطرف فيها "يجب أن يكون متخذ القرار مرتاحاً إليها".
- أما العنصر الذي تمت مناقشته في الأدبيات فهو ذلك المتعلق بجعل الدراسة متاحة في الوقت المناسب. وقد أوضح أحد الذين تمت مقابلتهم أن الدراسة يجب إنجازها في غضون شهرين أو ثلاثة قائلًا: " هذا كل ما يمكن للإدارة أن تتحمله - نتائج فورية ومباشرة".

ملخص للعوامل المؤثرة في القبول:

- في الوقت الذي يعمل فيه الكثير من المتغيرات أعلاه بصورة منفردة، فإن هناك أخرى تعمل بانسجام وتوافق مع عددٍ لا يحصى من العوامل الأخرى. الأنواع الآتية من الدراسات تحظى بمعدل قبول للتوصيات أقل من المتوسط:
- دراسات الأسئلة الواسعة النطاق.
- الدراسات التي تستغرق وقتاً طويلاً لإنجازها، مثلاً سنتين أو أكثر.
- الدراسات التي تجرى بمعزل عن وحدة (وحدات) المنظمة الخاضعة للدراسة.
- الدراسات التي تستخدم منهجيات معقدة وذات مستوى رفيع.
- الدراسات التي يبادر بها أحد متخذي القرار على مستوى معين إلا أنها تحتاج إلى الموافقة عليها من قبل صانع قرار آخر في مستوى آخر.
- الدراسات التي ليس لديها تركيز واضح على العملاء.
- الدراسات التي بدأت في فترة إحدى الإدارات السياسية وانتهت في أخرى.

- الدراسات التي تقترح إجراء تغييرات على هيكل المنظمة الأساسى، ومهامها، وسياستها.
- أما التوصيات من أنواع الدراسات التالية فقد حظيت بقبول أعلى من المتوسط:
- الدراسات التي عرضت المعلومات المستمدة من الأشخاص فى الوحدة الخاضعة للدراسة الشكل نفسه الذى قدمت فيه إلى المحلل، دون معالجة مكثفة للبيانات.
- الدراسات القادرة على إقامة مكافآت للأشخاص العاملين فى الوحدة الخاضعة للدراسة ولديرى الوحدات، مثلاً، عرض أفكارهم فى التقرير.
- الدراسات التي أنجزت بتفاعل كبير بين الأشخاص القائمين بالدراسة والأشخاص من الجهة الخاضعة للدراسة.
- الدراسات التي تم إجراؤها بواسطة محلل منفرد وليس بواسطة فريق مكون فقط من المحللين.
- الدراسات التي أجريت بواسطة فريق من داخل الوحدة مكون من محللين وأشخاص من الوحدة الخاضعة للدراسة.
- الدراسات التي طرحت أفكاراً جديدة أصبح المديرون فى الوحدة الخاضعة للدراسة متحمسين لها.
- الدراسات التي أثبتت أن هناك اتفاقاً كبيراً حول طبيعة المشكلة وأهميتها.



الفصل التاسع

استخدام الحكومة الفيدرالية للمحللين الإداريين

من القطاع الخاص

رغم أن التحليل الإدارى ينظر إليه فى كثير من الأحيان على أساس أنه أحد مهام ووظائف القطاع العام، إلا أنه يوجد أيضاً فى القطاع الخاص. أولاً، إن الخدمات التحليلية الإدارية المتعددة التى توفرها الشركات الاستشارية تُعد ذات صلة وثيقة بالتحليل الإدارى. وفى حالات قليلة، عادةً فى الشركات الصغيرة، يستخدم مصطلح "التحليل الإدارى" حتى فى أسماء الشركات، مثل شركة التحليل الإدارى ومقرها فى أتلانتا، وشركة التحليل الإدارى المتحدة فى ماكين، فرجينيا. وتعد خدمات الاستشارة الإدارية التى تقدمها تلك الشركات متاحة عادةً بالنسبة لأى منظمة حكومية أو خاصة تقوم بطلبها. وبالنسبة لهذا المجال الأخير، أى توفير خدمات التحليل الإدارى للمنظمات الحكومية، فسيتم تناوله فى هذا الفصل.

إن التحليل الإدارى هو مهمة وظيفية هدفها الأساسى هو تحسين السياسة الإدارية للوكالة، وألياتها، وممارساتها، وإجراءاتها. وفى ظل البيئة الفيدرالية الراهنة التى تركز على زيادة الكفاءة فى التطبيقات والإجراءات الإدارية للوكالة فقد تحول الكثير من الوكالات نحو استخدام الدعم التحليلى الإدارى من قبل القطاع الخاص فى مجال التحليل الكمي. وفى نفس الوقت، اتجهت الوكالات الفيدرالية نحو تطوير دراسات إدارية داخلية موجهة نحو تطوير السياسة الإدارية وألياتها.

قد يتخذ التحليل الكمي الداعم للعمليات والإجراءات الإدارية أشكالاً عديدة، يملئها أساساً نطاق وحدود المرئيات المبدئية لإدارة الوكالة. وتميل العقود إلى تحديد الكيانات التنظيمية المراد فحصها، مثل معالجة البيانات الآلية المحددة أو الكيانات السمعية البصرية. ومن ثم يكون المطلون الإداريون من القطاع الخاص مقيدون إذن بمواصفات العقد من التوغل بعيداً عن الوحدات الأساسية التى تم تحديدها مبدئياً بواسطة الوكالة. ولهذا الوضع محاسنه ومساوئه بالنسبة للوكالة المتعاقدة. فعلى سبيل المثال، إذا تعاقدت الوكالة على تحليل إدارى يحتوى طاقم معالجة بيانات آلية من ستة وثلاثين فرداً، فإن

الدراسة سوف تركز على التحسينات فى الإجراءات والممارسات فى حدود هذه الورشة، التى تشكل رغبة أو هدفاً لإدارة الوكالة، ولن تهدر الموارد من خلال وضعها فى الحسبان قضايا معالجة البيانات الآلية الأخرى داخل الوكالة. ففى إحدى الوكالات، حددت مثل هذه الدراسة توفيراً فى القوى العاملة بحوالى (٥٠٪) تقريباً، تحقق أساساً من خلال الإجراءات المتطورة للحد من المتطلبات القديمة والفائضة. لكن إذا ما كانت هذه المتطلبات قديمة أو فائضة بسبب أن هناك عناصر أخرى من نفس الوكالة تقوم بصورة تنقصها الكفاءة بتطوير قواعد بيانات بالنسبة لعمليات الحاسب الآلى الشخصى، فإن ما تم من توفير فى القوى العاملة ربما يكون قد وقع فى المكان الخطأ.

وعلى الرغم من أن الشركات الخاصة تقوم بتوفير مجموعة متكاملة من خدمات التحليل الإدارى، فإن المحللين الإداريين العاملين بالقطاع الخاص، يتم استخدامهم عموماً لتزويد الحكومة الفيدرالية بخدمات مثل:

١ - دراسات الأنشطة التجارية (مقارنة تكاليف بعض الوحدات الفيدرالية المحددة مع العطاءات المقدمة من القطاع الخاص لتوفير الخدمات نفسها).

٢ - مراجعات الكفاءة (استخدام الأساليب الدراسية الخاصة بالنشاط التجارى من أجل إعادة النظر فى المنظمات التى توفر خدمات لا يمكن تفويضها بسهولة لشركات القطاع الخاص، مثل أقسام شؤون العاملين، المهام التعاقدية، وأقسام صنع السياسات).

٣ - مقياس العمل (تحديد كم من الوقت يستغرقه أداء مهمة ما).

سوف يتم التوسع فى شرح هذه الخدمات خلال الفقرات القادمة.

لقد أصبحت عملية دراسة النشاط التجارى سياسةً فيدراليةً خلال الثلاثين سنةً الماضية، وقد تم تبنيها بواسطة كل إدارة، ديموقراطيةً كانت أم جمهوريةً، منذ ذلك الوقت. والعملية، حسب الطريقة التى تمارس بها اليوم، تتضمن إعداد العديد من الوثائق. والوثيقة الرئيسية هى "بيان أداء العمل" (performance work statement) (PWS)، وهى عبارة عن بيان مختصر بمتطلبات العمل الخاصة بوحدة أو مهمة محددة. ويمكن لبيان أداء العمل أن يلقى أو يبطل بعض الأنشطة التى تجرى ممارستها حالياً متى ما اعتبرت غير ضرورية، وأن يضيف أنشطة ضرورية لم تكن متوافرة حالياً. فإذا ما تم لاحقاً اختيار أحد المقاولين للقيام بالعمل، فإن بيان أداء العمل يصبح جزءاً من عقده/

عقدها. أما المستند الثاني فهو الدراسة الإدارية التي تحدد عدد الموظفين الفيدراليين الذين تكون هناك حاجة إليهم لأداء العمل المحدد فى بيان أداء العمل. ويقوم عدد الموظفين الفيدراليين على أساس البيانات الكمية مثل ضغط العمل، والساعات الإنتاجية لكل وظيفة، ومقاييس العمل، وقياس الإنتاجية.

ويتم تطوير الوثيقتين المذكورتين أعلاه، أى بيان أداء العمل والدراسة الإدارية، أيضاً كجزء من مراجعات الكفاءة. فإذا كانت الوظيفة المراد تقييمها تتعلق بأداء المقاول، أى دراسة النشاط التجارى الكامل، عندها سيكون هناك المزيد من الوثائق المطلوبة. وإحداها تكون تقديراً لتكلفة توفير الخدمة باستخدام الموظفين الحكوميين، أما الأخرى فهي عطاء المقاول المقبول فنياً لتقديم الخدمات المطلوبة فى بيان أداء العمل. ومن ثم تتم مقارنة أفضل العطاءات المقدمة من المقاولين مع تكلفة أداء الموظفين الحكوميين لتحديد الكيفية التى سيتم بها توفير الخدمات مستقبلاً.

ومن الجوانب المتميزة لمقارنة تكلفة النشاط التجارى الكامل حقيقة أن العملية تتمخض عن قرار. فإذا ما تم اتباع الإجراءات كافة فإن تحديد العطاء الأقل (المنظمة ذات الموظفين الحكوميين مقارنة بالمقاول) ينتج عن قرار تلقائى، وليس توصية يمكن نقضها أو التحكم فيها. وتتضمن العملية إجراءً استثنائياً لضمان أن العملية قد تم اتباعها ومراعاتها.

تستخدم مراجعات الكفاءة للمساعدة فى فاعلية المنظمات الفيدرالية من خلال إلقاء نظرة هيكلية على متطلبات العمل، والمناصب الإشرافية، والمهام الموكلة إلى العاملين. وبينما نجد أن الوثائق الأساسية مشابهة من حيث الشكل للدراسة الإدارية وبيان أداء العمل المستخدمة فى عملية النشاط التجارى، فإن مراجعة الكفاءة الخاصة ببيان أداء العمل يكون دورها أقل أهمية حيث إنها لن تدمج مطلقاً ضمن الوثيقة التعاقدية. مؤخراً، بات التركيز على دراسات مراجعة الكفاءة موجهاً بشدة نحو الدراسة الإدارية. إضافة إلى ذلك، وحيث إن شبح التعاقد الخارجى يكون غائباً عن عملية مراجعة الكفاءة، فسوف يكون هناك القليل من الضغط الهادف إلى إجراء تخفيضات فى أعداد العاملين.

إن مقاييس العمل تعد آلية إدارية قوية تتناول الكثير من الاهتمامات الموجودة فى مكان العمل. وتتمثل بعض تلك الاهتمامات فى تخصيص وتوزيع القوى العاملة والموارد المالية، وتقييمات الأداء العادلة، والتفاهم العام بين الإدارة والعاملين لأهداف وغايات الأداء. إن

مقاييس العمل هي في الأساس معيار للتقييم يستند إلى عنصرين مهمين هما: نوعية وكمية العمل الذى تتم تأديته.

ولتطورها ونشأتها مع التركيز المناسب على المكون السليم، فإن مقاييس العمل تمكن الإدارة من استنباط وتصور حجم العمل الذى سيتم تأديته خلال فترة زمنية محددة بناءً على درجة معينة من الجودة. ويمكن ذلك الإدارة من التخطيط للمكان الذى سوف يتم فيه استخدام العاملين بفعالية أكثر. ويمكن تطوير الميزانيات على هذه المسارات التى تعكس بدقة الاحتياجات المستقبلية للمكتب.

سوف يكون من شأن هذه الخواص نفسها أن تجعل من مقاييس العمل منهجاً محتكماً إلى إدارة الإنتاجية. رغم ذلك، فهناك فوائد إضافية مهمة مستمدة من المقاييس التى لها تأثير فى معنويات العامل. وتوفر المقاييس الأساس المنتظم الذى يمكن على ضوءه قياس الأداء الفردى. ومن الشكاوى المعتادة للعاملين أن تقييمات الأداء لا تعكس بالضرورة صورة دقيقة لحجم أو نوعية العمل الذى تمت تأديته. وفى كثير من الأحيان تتأثر تقييمات الأداء بالانحياز الشخصى أكثر من استنادها فى الأساس إلى معيار منتظم. إن استخدام مقاييس العمل يحد من فرص تقييمات الأداء العشوائية لأن كل جوانب الإنتاجية المهمة يتم توثيقها على أساس يومى، أسبوعى، أو ربع سنوى.

إن الأهداف والغايات يتم تحديدها أيضاً من خلال مقاييس العمل. فالموظفون والمديرون يعلمون تماماً أى مستوى للإنتاجية يكون متوقفاً فى أى مهمة بعينها. فيمكن تطوير أهداف الإنتاجية والنوعية على المدى القصير والتي يكون من شأنها المساعدة فى الحد من مشقة المهام المضمنة التى لا نهاية لها.

لقد استخدمت الصناعة الخاصة مقاييس العمل بصورة مربحة منذ العام ١٧٦٠م. كذلك فإن بمقدور الحكومة الفيدرالية الاستفادة من مقاييس العمل أيضاً. وفى واقع الأمر، فقد انصب التركيز على الحاجة إلى برنامج للمقاييس فى الوكالات الحكومية كافة عندما قام الرئيس "ترومان"، بموجب الأمر التنفيذى رقم/ ١٠٠٧٢ الصادر فى يوليو ١٩٤٩م، والكونغرس، بموجب القانون العام، بالتركيز على الحاجة إلى الفحص والمراجعة المستمرة للعمليات الحكومية لضمان تحقيق الأهداف والغايات الوزارية.

وقد تم مسبقاً استخدام المقاييس بنجاح فى بعض الوكالات الحكومية. وفى تلك الحالات كانت مستويات الإنتاجية قد ارتفعت بمعدل (١٠٠٪)، موفرة للحكومة الفيدرالية ما يبلغ المليون دولار فى السنة.

وقد استخدمت معظم الوكالات الفيدرالية خدمات المنظمات الاستشارية الإدارية التابعة للقطاع الخاص للاضطلاع بالتحليلات الخاصة المرتبطة بدراسة النشاط التجاري. وقد أخذت العملية طابعها الرسمي من خلال المنشور الصادر عن مكتب الإدارة والميزانية رقم أ-٧٦ (A-76) والذي يُعدّ توجيهاً دائماً من المكتب التنفيذي للرئيس إلى الوكالات الفرعية للتنفيذية كافة. وقد شملت العملية تحديد المهام المراد دراستها، سواء بمثابة دراسات للأنشطة التجارية (التنافس مع القطاع الخاص) أو كمراجعات للكفاءة (دون تنافس مع القطاع الخاص). وقد تمت مزاولة هذه الخطوة من العملية دوماً بواسطة المحللين الإداريين الداخليين تقريباً (أو أفراد يؤدون وظيفة التحليل الإداري)، على مستوى تنظيمي عالٍ نسبياً. وقد أسندت مهام التطبيق الفعلي للدراسات والمراجعات في ذلك الوقت إلى المكاتب التابعة التي نادراً ما كان لديها الطاقم الملائم لإجراء الدراسات والمراجعات طبقاً لمواردها الداخلية.

سوف يتم تحديد دراسة التحليل الإداري النموذجية التي تؤدي من قبل شركات القطاع الخاص للحكومة الفيدرالية من خلال المهام المراد دراستها وعدد الموظفين الحكوميين الذين حددوا حالياً لمزاولة تلك المهام. ويقوم المكتب الحكومي المسؤول بإعداد بيان عمل وجدول لأداء الدراسة، وللذين يتم إرسالهما بعد ذلك إلى مكتب التعاقد. وبعد ذلك يتم إصدار طلب حكومي رسمي للمقترحات ثم يتم تقييم عطاءات القطاع الخاص المقدمة. بعدها يتم تحرير عقد لشركة التحليل الإداري الاستشارية التابعة للقطاع الخاص.

منذ عام ١٩٧٩م وحتى ١٩٨٦م شملت الغالبية العظمى من التعاقدات الاستشارية للتحليل الإداري، من النوع الذي جرت مناقشته هنا، مراجعات القوى العاملة من أبناء الطبقة الكادحة في المؤسسات الفيدرالية. والأمثلة النموذجية على ذلك وحدة النقل التي تتولى صيانة وتشغيل السيارات المملوكة للدولة، أو وحدة العمليات التي تتولى صيانة وإصلاح المباني الفيدرالية. وقد تم إجراء العديد من المراجعات بشأن القوى العاملة لدى الحدائق الفيدرالية، والأماكن الترفيهية، وغيرها من التسهيلات الخارجية الأخرى. ومن المهام الأخرى التي خضعت لدراسة مكثفة خلال الفترة نفسها مهام معالجة البيانات الآلية، (مثل إدخال البيانات وعمليات الحاسب الآلي)، والوسائل السمعية والبصرية، والعمليات الخاصة بخدمات الأغذية. أما بالنسبة لدراسات الأنشطة التجارية ومراجعات الكفاءة، فإن العملية الدراسية التي يتعين اتباعها من قبل فريق التحليل الإداري يجب رسمها وتخطيطها من خلال الإرشادات الفيدرالية، إلا أن اختيار الأساليب الكمية عادةً ما يترك

لتقدير الشركة الاستشارية. وفي الأساس لا بد من الإجابة عن أسئلة محددة:

- ما الذى تفعله القوى العاملة الفيدرالية؟
- ما الذى يجب عليها أن تفعله؟
- ما هو مدى كفاءة العمل الذى تتم مزاولته؟
- كيف يمكن تحسين الكفاءة؟
- كم عدد الموظفين الفيدراليين المحتاج إليهم فعلاً؟

عادةً، يبدأ المحللون الإداريون الاستشاريون بطرح السؤالين الأولين. وتتضمن هذه الخطوة مراجعة الوثائق الأساسية، حيث إن كلاً من المنظمة المراد دراستها وقوتها العاملة تحكمهما التشريعات، ومجهاات الوكالة، واللوائح الخاصة بالموظفين الحكوميين. وبصورة مثالية، قام نظام مسؤولية العمل بتسجيل مهام العمل المحددة وساعات العمل حسب الوظيفة. رغم ذلك، ففي كثير من الأحيان لا يتم المحافظة على نظام مسؤولية العمل بالصورة الملائمة، وقد تكون البيانات المتوافرة غير مكتملة وبغض النظر عن كمية البيانات التاريخية المتاحة، فإن المحللين الإداريين يستخدمون مختلف آليات جمع البيانات لتحديد العمل الذى تم أدائه. وتشتمل تلك عادةً على المقابلات، الرسوم التوضيحية، والنماذج العملية.

وفي كثير من الأحيان يكون المحللون الإداريون التابعون للقطاع الخاص فى وضع سيئ بالنسبة لتوثيق البيانات والتسهيلات الخاصة بعبء العمل والمعلومات الخاصة بالمعدات. ويُعدّ هذا الوضع السيئ بمثابة نتاج مباشر لجمود إجراءات التعاقد الفيدرالية التى تفشل فى السماح بتأثير القرارات الحكومية الأخرى على حفظ السجلات الفيدرالية. فعلى سبيل المثال، عادةً ما تتطلب اللوائح والأنظمة الحاسوبية الفيدرالية صيانة المعدات والموجودات من الأصول الثابتة شأنها شأن بيانات ضغط العمل. ويُعدّ قانون الميزانية والإجراءات الحاسوبية لعام ١٩٥٠م وقانون الإجراءات الإدارية لعام ١٩٤٩م القانونين الأساسيين اللذين تم تطبيقهما بموجب لوائح الوكالة التى تتطلب التوثيق. وعليه، فإن معظم عقود التحليل الإدارى تفترض وجود وتداول البيانات التى يتطلبها التشريع أو اللائحة، كما تتطلب قيام المقاول باستخدام وتحليل المعلومات المقدمة من الحكومة التى تنطبق على التحليل. ولسوء الحظ، فعندما يلجأ المقاول إلى السجلات لاستخراج البيانات، كثيراً ما تكون قد عفا عليها الزمن أو لا وجود لها.

إن أسباب قدم أو غياب السجلات المطلوبة، على الرغم من أنه لا يستحق الإطراء، تعد

مفهومةً تماماً. فعندما يخصص الكونغرس أموالاً لشراء المعدات أو الأصول الثابتة فيتوجب على الوكالة القائمة بالشراء أن تقوم بكل حرص بإبلاغ ما تم صرفه من الاعتمادات المالية. بعدها لا يقوم أى من الكونغرس أو مكتب الإدارة والميزانية بطرح أى أسئلة عن وضع المعدات أو الممتلكات الثابتة. كما لا يقوم أى من الكونغرس أو مكتب الإدارة والميزانية بالتحري عن دقة حسابات العملية طالما أن النظام المطلوب موجود. وداخل الوكالة، هناك القليل من الاهتمام بألية حفظ السجلات طالما لا يوجد أحد سيقوم بالاستفسار عن تلك السجلات. ويتضاعف هذا الإهمال من خلال المشكلات التنظيمية. فعادةً تقوم المنظمة المسؤولة عن حفظ السجلات بمزاولة مهام أخرى أيضاً. وقد يكون الطلب على المعلومات المتعلقة بتلك المهام شديداً ومكثفاً. ويكون الاتجاه الطبيعي هو حفظ الملفات التي يكثر استخدامها بصورة مستمرة وتجاهل وإهمال الملفات التي تبدو راحةً أو مية. وعندما يظهر المتعهد المكلف بمهمة التحليل الإدارى على المسرح، يكون هو أو هي على استعداد للذهاب إلى طلب العمل وملفات الموجودات حيث يقوم بسحب عينة عشوائية من البيانات وإجراء التحليل. وعندما يكتشف المقاول أن خزانة الملفات (أو قاعدة البيانات الآلية) فارغة فإنه يصاب بالحيرة والارتباك. فبدون البيانات يكون مصير التحليل الفشل. إن العقد لا يطلب من المقاول أخذ بيان العهدة أو المخزون، وإذا كان ملف طلب المهنة فارغاً فإن البيانات التاريخية يستحيل إعادة بنائها وتركيبها. ويكون العقد عادةً مرتبطاً بجدول زمنية صارمة ودقيقة تم تصميمها لتلبية احتياجات المراكز الرئيسية العليا، ومن ثم تكون المراتب الأدنى داخل أو خارج الحكومة متلكئةً في طلب تنازلات أو تمديدات للتواريخ النهائية الحالية.

مع وضع الحاجة إلى توفير المنتج المطلوب في التاريخ المحدد في الاعتبار، فإن كلاً من المنظمة الحكومية والاستشارى يميلان نحو التعاون في محاولة لتطوير منهجية بديلة وتمسكاً بأشياء ضئيلة قد توفر بيانات مقبولة. ولكن لأسباب عديدة فإن النتائج كثيراً ما تكون خاطئة ومعيبة.

من وجهة النظر الفنية فإن العيب الرئيس يكمن في إيجاد تسوية لتصميم المشروع، ربما يكون الاختيار قد وقع على الشركة الاستشارية لأنها قدمت في عرضها تصميماً متفوقاً ورائعاً للمشروع. وقد يكون تصميم المشروع، بدوره، قد استند إلى تطبيقات الهندسة الصناعية المقبولة، وعلى الإحصائيات، وممارسات التحليل الإدارى. وتميل المنهجية البديلة، التي تم تطويرها على عجل بواسطة كل من مدير المشروع التابع للمقاول

ومدير الموقع التابع للوكالة، نحو إيجاد تسوية للتطبيقات المقبولة، كثيراً ما تتم دون إدراك عميق للأسس المنطقية لصلاحية التصميم الأصلي. وقد لا تستقيم النتائج، خاصة إذا كانت التوصيات مستندة على افتراضات متعلقة بالإنتاجية والجودة ونوعية العمل.

وبغض النظر عن جوانب المشكلة المشار إليها أعلاه، فإن المحلل الإداري التابع للقطاع الخاص يتخذ منهجاً بناءً نحو التحديات التنظيمية والوظيفية المتصلة بمهمة دراسة النشاط التجاري/مراجعة الكفاءة. ويعرض الجدول (١/٩) نموذجاً مثالياً لذلك. لقد تمت توسعة الخمسة الأسئلة الأساسية المطروحة سابقاً إلى ستة عشر سؤالاً من أسئلة الدراسات الإدارية. وللحصول على إجابة لكل سؤال. يجب على المحلل الإداري أن يبحث عن الإجابة في الكثير من مصادر البيانات. وقد تكون تلك المصادر في شكل سجلات تنظيمية، موظفين من أصحاب الخبرة والدراية، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وكلما تقدمت الدراسة، ربما شمل ذلك المحللين الإداريين أنفسهم. وربما لا يكون من غير المعتاد بالنسبة للمحلل الإداري الذي انغمس في منظمة ما لبضعة أشهر أن يصبح معروفاً باعتباره خبيراً في العديد من مجالات المنظمة نفسها.

بعض الجوانب الحرجة للستة عشر سؤالاً تبدو مميزة للحكومة الفيدرالية. فعلى سبيل المثال، من المشكلات المعروفة على نطاق واسع في العمليات الحكومية الميل نحو أن تكون درجة وراتب المشرف على علاقة بعدد ودرجات المرؤوسين. ومن ثم فإن الكثيرين من المشرفين يميلون إلى البحث عن العمل الذي يمكن استخدامه كأساس لزيادة عدد الموظفين الذين تحت إشرافهم، وفي أحيان كثيرة يكون هذا العمل الإضافي ذا مساس بالمهمة الأساسية للوحدة التنظيمية. وفي الواقع قد ينحرف هذا العمل الإضافي عن إنجاز المهمة الأساسية وقد تكون له قيمة محدودة بالنسبة للعميل. وفي إحدى الدراسات التي أجراها المؤلف قامت إحدى المنظمات الفيدرالية بإصدار تقارير للمستخدمين مع القليل، أو لا شيء من الاتفاق في الرأي من قبل المستخدمين، على أن هذه التقارير كانت مفيدة أو ضرورية. ونتيجة للدراسة، وبموافقة الإدارة الداخلية، تم التوقف عن إصدار ما يزيد على النصف من التقارير الدورية التي كانت تصدر قبل ذلك.

إن المنهج الملائم للإجابة عن السؤالين الأولين من الجدول (٩-١) ينطوي على مجموعة من المقابلات التي يتم فيها سؤال المشرفين والعاملين بصورة محددة لتوضيح مخرجات الوحدة. ومن المواقف التي تتم مواجهتها بصورة متكررة ذلك الموقف الذي تتوافق فيه قائمة المشرف عن المخرجات مع قائمة العاملين عن المخرجات لكنها لا تكون متطابقة.

وبعبارة أخرى، قد يفعل العاملون أشياء لا يعلم المشرف عنها شيئاً، وقد يحجمون عن فعل أشياء يعتقد المشرف أنه قد تم إنجازها. ويكون الغرض من إعادة المقابلة إذن هو توفير قائمة موحدة، ويجب مطابقة هذه القائمة الموحدة مع التشريعات، واللوائح، وغيرها من الوثائق الخاصة بالصلاحيات للتأكد من أن الإدارة العليا لديها الرغبة في قيام الوحدة بتوفير الخدمات المطابقة (لا أكثر ولا أقل).

من الغريب جداً أن تطوير قائمة الخدمات الموحدة المعتمدة من قبل الإدارة يكون في كثير من الأحيان أفضل مردود مفيد بالنسبة للتحليل الإداري. لقد درجت المنظمات الحكومية على اكتساب مهامها وأعبائها على مر السنين، وأن تستمر في تقديم نفس الخدمات المتصلة بها بعد انقضاء زمن طويل من انتفاء الحاجة إلى ذلك. إن الناس يحبون أن يفعلوا ما اعتادوا على فعله، وما لم يتم توجيههم بالتوقف أو الكف عن ذلك، فسوف يستمرون في تقديم خدمات غير مرغوب فيها. والنتيجة الطبيعية هي اتجاه العاملين لموازاة الخدمة مع الجهد أكثر من موازاتها بالمنفعة الناجمة عن المنتج أو المردود.

ربما يمتلك الموظف شعور كبير بالفخر والاعتزاز لتنظيمه الدقيق لتقرير معقد، بحيث يشتمل على الهوامش، والرسومات التوضيحية، والعرض الواضح. أما بالنسبة للإدارة فإن السؤال الأساسي هو: ما الذي أحتاج إلى معرفته؟

يتم وضع هذه المشكلات في دائرة الضوء من خلال تركيز المحلل الإداري على التعامل مع المخرجات كمؤشر أساسي على الخدمة التي تم أدائها. وحالما يتم تأسيس ذلك سيكون بمقدور المحلل الإداري التعرض للمسائل المتعلقة بالكفاءة والفعالية. وقد تطرق "بيتر دروكر" (Peter Drucker) مرةً إلى الكفاءة والفاعلية من خلال إبداء اهتمامه بمبنى مليء بالمهندسين الذين يقومون بتحويل مخططات جميلة إلى المنتج الخطأ.

جدول (١/٩)

الأسئلة، مصادر البيانات، والأساليب

م	أسئلة الدراسة الإدارية	مصادر البيانات	أساليب التحليل الإداري
١	ما الذى تفعله القوى العاملة فى الحكومة الفيدرالية (الرسالة)؟	بيان المهمة. المشرفون، الموظفون القياديون، والعلماء.	المراجعة. المقابلات.
٢	ما الذى يفترض أن يفعله؟	مثل أعلاه، إضافة إلى: التشريعات و لوائح الوكالة ووثائق المهام.	البحث فى الأدبيات. المراجعة.
٣	كيف يتم تنظيم القوى العاملة الفيدرالية؟	سلطة التوظيف. المشرفون الهيكل التنظيمية الحالية.	الهيكل. المقابلة. التحقق.
٤	كيف يجب تنظيمهم؟	الإجابات إلى ٦ و ٩. الهيكل التنظيمية للقوى العاملة الماثلة.	التحليل التنظيمي. المراجعة
٥	كيف يؤدي العمل؟	العاملون و المشرفون. المحللون الإداريون.	المقابلة. الملاحظة وانسياب العمل.
٦	كيف يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية؟	المحللون، العاملون، المشرفون الجداول و الرسوم البيانية. التغيرات المتوقعة فى المعدات، متطلبات الأداء، أو المصادر.	تقييم البدائل يتطلب توصيات تحليل الإسهاب الضرورى والتعقيد المفرط فى أداء العمل. التحليل من أجل التأثيرات فى أداء العمل.
٧	كم حجم العمل الذى تم إنجازه؟	سجلات حجم العمل (مثال: طلبات العمل، سجلات الأداء والتقارير الدورية) العاملون والمشرفون.	أخذ العينة و تصنيف التقديرات الفنية و أوراق بيانات المهمة.
٨	أى الموظفين يفعل أى عمل؟	العاملون/ المشرفون الوصف الوظيفي	المقابلة. المراجعة.

تابع - جدول (١/٩)

م	أسئلة الدراسة الإدارية	مصادر البيانات	أساليب التحليل الإدارى
٩	أى نوع من الموظفين هناك حاجة إليهم لأداء العمل؟ كم عددهم؟	مقاييس التصنيف، مقياس الإنتاج. بيانات حجم العمل، قياس الأداء الهندسى العمل المؤدى	المراجعة، التحقق (يمكن دراسة الوقت) تحليل التوظيف. النماذج القصيرة الفترات.
١٠	كم من المواد استخدمت؟ وما نوعها؟	سجلات استخدام المواد، المشرفون والعاملون	المراجعة. التقديرات الفنية.
١١	ما هى المعدات التى تعود ملكيتها للقوى العاملة الفيدرالية؟	مخزون المعدات	التحقق مع المشرف.
١٢	ما هى المعدات التى تحتاجها لأداء العمل؟	مخزون المعدات، و بيانات حجم العمل، والتوظيف الموصى به.	تحليل المعدات.
١٣	ما هى المعدات أو الأساليب ذات التقنية العالية أو المستخدمة؟	مخزون المعدات العاملون/ المشرفون.	المراجعة. المقابلة.
١٤	ما هى المعدات أو الأساليب ذات التقنية العالية التى يمكن استخدامها لتحسين الكفاءة أو الفاعلية؟	المحللون الإداريون. الخبراء الفنيون.	الملاحظة. الاستشارة.
١٥	ما نوع التسهيلات التى تشغلها القوى العاملة؟	مخطط المباني، التسهيلات الموجودة.	المراجعة. التصنيف.
١٦	ما هى التحسينات أو التغيرات فى المرافق التى يمكن أن تدعم كفاءة و فاعلية القوى العاملة؟	المحللون الإداريون. الخبراء الفنيون.	الملاحظة. الاستشارة.

- يستخدم المحللون الإداريون اليوم الأدوات الكمية والبيانات الدقيقة لتحديد مواصفات وخواص كل منتج. وتشتمل هذه الخواص على الآتى:
- المقياس أو المقاييس التى توضح المنتج أو الخدمة المقبولة (المخرج).
 - الكمية المنتجة (الوجبات المقدمة، الفواتير التى يتم فحصها).
 - التواتر الذى يتم به تقديم الخدمة أو المنتج (عدد الوحدات فى اليوم، الأسبوع، الشهر).
 - ساعات العمل طبقاً للدرجة الوظيفية أو المهارة العملية.
 - استخدام الموارد أو المعدات مدمجاً أو كليهما معاً فى شكل وحدة واحدة (أو كمية المنتج القياسى).
 - عملية تفتيش مستمرة من أجل قبول أو رفض المنتجات أو الخدمات المقدمة.

إن تحديد المنتجات المرغوبة لوحدة أو منشط معين وبمقاييس مقبولة، وعملية تفتيش مستمرة، ومنتجات ذات موارد معروفة (العمالة، ساعات الآلة، والمواد) تحت الظروف الراهنة، توفر قاعدة صلبة للتحليل الهادف إلى تحسين الكفاءة والفاعلية بالنسبة للوحدة التنظيمية. والآن جاء دور الأسئلة (٣) و(٤) من الجدول (١/٩). إن تخطيط انسياب العمل عبر المنظمة قد ينتج عنه أحياناً التعرف على ازدواجية الجهد أو الاختناقات التى يمكن التخلص منها. كذلك، فإن التخطيط البيانى يميل إلى تسليط الضوء على أجزاء المنظمة الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية. وهذا يقودنا بدوره إلى السؤال الخامس، كيف يؤدى العمل، والسؤال السادس، كيف يمكن للعمل أن يؤدى بفاعلية أكثر.

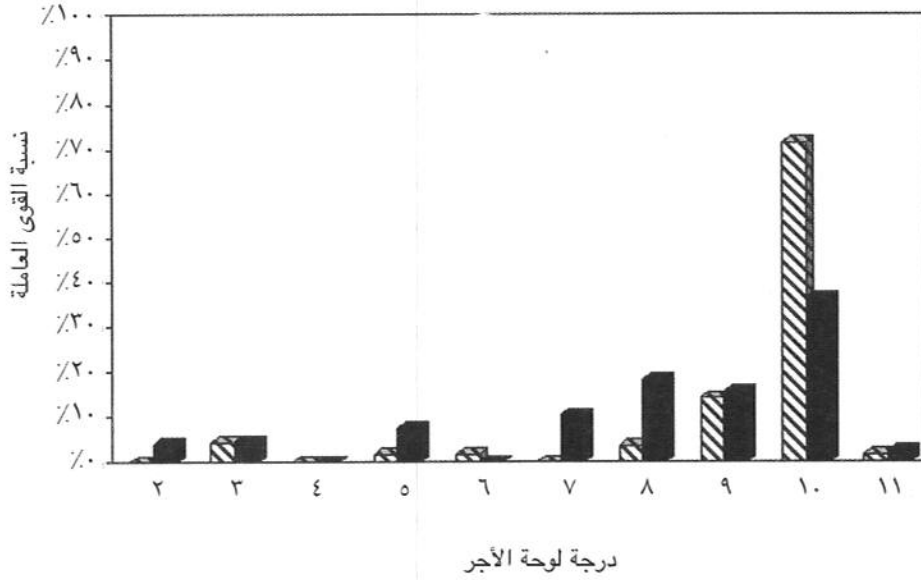
هناك العديد من الأمثلة المتنوعة التى تمت ملاحظتها عبر ثلاثين سنة من العمل فى التحليل الإدارى بدأت تعاود الظهور بترددية كبيرة. فعلى سبيل المثال، يمكن جدولة العمل اليومي اعتباراً من الساعة الثامنة صباحاً إلى الساعة ٤:٣٠ مساءً، مع فترة نصف ساعة كاستراحة لتناول الغداء، لكن لا أحد يبدأ العمل قبل الساعة ٨:٣٠ صباحاً أو يؤدى عملاً منتجاً بعد الساعة ٤ مساءً. فإذا أنجزت مهمة ما عند الساعة ٣ بعد الظهر فإن العاملين يفشلون فى بدء مهمة جديدة حتى اليوم التالى. إن السبب الرئيس لتلك الخسائر فى زمن الإنتاج هو غياب نظام واجبات العمل الصالح للتطبيق، كما أن وضع هذا النظام هو عادةً بمثابة عملية إدارية بسيطة نسبياً. رغم ذلك فهى تتطلب قيام المشرفين بالتخطيط لمواقف العمل بدلاً من الاستجابة لها. وتشير التجارب إلى أن زيادةً فى الكفاءة بمعدل (١٢,٥٪) هى الحد الأدنى المتوقع عندما يتم وضع نظام واجبات العمل. وهذا بدوره يعنى أن أربعة عشر شخصاً بإمكانهم أداء العمل الذى كان يتطلب سابقاً ستة عشر شخصاً.

الموقف الثانى الذى تتم مواجهته بصورة متكررة هو وجود طبقات متعددة للمشرفين. ففى دراسة للقوة العاملة الفيدرالية من الطبقة الكادحة اشتملت القوة العاملة البالغة فى مجملها ثمانية وستين شخصاً، على سبعة وعشرين فرداً يمارسون مهاماً إشرافية مختلفة. وقد كان نظام الطبقات هذا فى الأساس نتاجاً طبيعياً لنظام تصنيف العاملين الذى يمكن بموجبه فقط مكافأة العاملين من خلال ترقيةهم إلى الدرجات الإشرافية. ومن خلال الدراسة التى تم تسليط الضوء عليها هنا، فإن جميع المشرفين الأعلى درجة، باستثناء واحد فقط، قد وافقوا على أن نسبة إشرافية بمعدل (١) إلى (٧) سوف تكون أحسن من النسبة الحالية البالغة (١) إلى (٢,٥). وفى إحدى المنظمات الفيدرالية كان أفضل محلل نظم/ مبرمج قد تمت ترقيته إلى رئيس فرع حتى يمكن الاحتفاظ بخدماته. ولسوء الحظ فقد استمر فى مواصلة عمله كمحلل/ مبرمج، ونتيجة لذلك فقد عمل الفرع من دون رئيس.

سوف تشمل الدراسة الإدارية ذات التوجه الكمي على عرض من خلال الرسومات والجداول توضيح التقسيمات الإدارية من خلال المهارة، الدرجة الوظيفية، والأقدمية الخاصة بالقوة العاملة. وتعد هذه مفيدة بشكل خاص لأغراض المقارنة ولتوضيح التوفر الزائد عن الحاجة لمهارات ودرجات وظيفية معينة مع الندرة أو الافتقار إلى أخرى. ويعد الجدول رقم (١/٩) مثلاً على ذلك العرض. وقد بنى التوضيح على دراسة منظمة للصيانة ضمن القوات البحرية. ويوجد لدى القوة العاملة الفعلية ستون وظيفة.

ينعكس بعض الاختلاف فى طريقة ممارسة التحليل الإدارى فى القطاعين العام والخاص على المحللين أنفسهم. فعلى سبيل المثال، المحللون فى الشركات الخاصة يكونون عموماً أكثر تخصصاً وميلاً إلى التوجه الكمي أكثر من أولئك الذين فى القطاع العام. إضافةً إلى ذلك، فإن الدرجات الجامعية لدى المحللين فى الشركات الخاصة تتركز فى الهندسة، والمحاسبة، والإحصاء، والعلوم، مع القليل من درجات إدارة الأعمال والآداب عما عليه الحال بالنسبة لأولئك الذين فى الحكومة الفيدرالية. وأخيراً، فإنه على الرغم من وجود الدرجات الجامعية بصورة شائعة فى القطاع العام، تكون مطلوبة فى الشركات الخاصة عملياً من أجل الارتقاء إلى المناصب العليا.

الشكل (١/٩)
القوى العاملة الكادحة



القوى العاملة الحالية

القوى العاملة المقترحة

الفصل العاشر

تحليل السياسات وتقييم البرامج أساليب جديدة فى التحليل الإدارى

إن طبيعة وسرعة التغيرات البيئية التى تواجهها العديد من المنظمات اليوم تعنى أن التحليل الإدارى بحاجة إلى المضى قدماً إلى أبعد من الجهود التقليدية المتعلقة بتطوير الكفاءة العملية. ولواجهة بيئاتها الجديدة، يتوجب على الكثير من المنظمات أن تعيد تقييم رسالتها وطريقة أدائها لأعمالها. إن المشكلات والفرص التى تمثل "الصورة الضخمة" كالتأهما معقدة - وغير واضحة - وتتطلب مناهج وأساليب مرنة لكنها قوية. وتوضح الفقرات التالية التى تتعامل مع تحليل السياسات وتقييم البرامج اثنين من تلك المناهج.

إن تحليل السياسات وتقييم البرامج يُعدان من أكثر المناهج حداثةً وقوةً فى التحليل الإدارى. وهما من الأدوات التى يستخدمها المحلل فى مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الصعبة والمعقدة وإرساء السياسات. وعادةً ما ينظر إلى السياسة على أساس أنها ذات توجه مستقبلى، بمعنى أنها تعنى بالقرار المستقبلى. وعلى العكس من ذلك، فإن تقييم البرامج ذو توجه يعنى بالماضى، حيث يكون مهتماً بتقييم الأداء السابق لبرنامج أو سياسة معينة.

إن تحليل السياسات وتقييم البرامج كلاهما يتشاركان فى نظرة عامة واحدة مؤداها أن المشكلات والقضايا الحكومية يمكن التطرق إليها من خلال الوسائل الكمية. ويُعدّ القياس الكمي هو المنهج الذى تم اختياره من قبل العديد من الباحثين فى الإدارة العامة بسبب اعتقادهم أن بمقدوره تحسين الفهم، والقدرة على التنبؤ، وأخيراً اتخاذ القرار العام. إن التنبؤ فى الفيزياء أو الكيمياء، والقائم على التفاعل بين كيانات لا شعورية، يعد فى مجمله أكثر دقةً واعتماديةً من النماذج أو الأمثلة الموجودة فى الإدارة العامة، والتى لا بد أن تشتمل على تفاعلات ما بين الأشخاص. رغم هذا، فإن وجهة نظر المؤلف ترى أن الإجابة التى يتم الحصول عليها من خلال الوسائل الكمية فى الإدارة العامة ليست بالضرورة أفضل من تلك التى يتم الحصول عليها من قواعد العلاقات الإنسانية. وفى كثير من الأحيان، من أجل قياس النموذج كميًا، قد يكون من الضرورى كبح العديد من جوانب المشكلة التى يسعى النموذج إلى التخلص منها.

هناك ثلاثة معالم في تطوير واستخدام القواعد الكمية في الإدارة العامة. أولها هي حركة الإدارة العلمية التي أرسى دعائمها "Frederick Taylor". وهو يرى هدف الإدارة متمثلاً في تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لصاحب العمل مجتمعاً مع أقصى قدر من الرفاهية للعاملين. إن بعض عناصر الإدارة العلمية التي يمكن أن تحقق هذا الهدف هي دراسة الوقت، ووضع المعايير، والتدريب في أثناء العمل، والتخطيط. وقد كانت بعض قواعد "تايلور" المعروفة باسم "خبراء الكفاءة" أو "خبراء دراسة الوقت والحركة" قد تعرضت للانتقاد بسبب أخذها العنصر البشري خارج نموذجها. حتى لو كان هناك صدق في وجهة النظر هذه، فإن أهدافها على الأقل، كما يشير "تايلور"، تعد غايةً في الإنسانية من حيث الأسلوب والمحتوى.

يشمل المعلم الثاني تطور بحوث العمليات وما يتصل بها من أساليب رياضية خلال الحرب العالمية الثانية. إن مصطلح "بحوث العمليات" جرى استخدامه عموماً بصورة مطاطة. إن التعريف الضيق له يشير إلى أنه محاولة لتحسين الكفاءة من خلال الحسابات الرياضية الدقيقة. وقد تم استخدام هذا الأسلوب من قبل خبراء الإدارة العامة في بعض العمليات الحسابية مثل نشر الغواصات، وتحديد أماكن النفط. أما التعريف الواسع، فإن بحوث العمليات قد تعنى تحليل السياسات الأكثر كميةً.

ويشمل المعلم الثالث لاستخدام الأساليب الكمية في الإدارة العامة تطوير تخطيط، وبرمجة، أنظمة الميزانية (PPBS) (Planning, Programming, and Budgeting Systems) وتحليل خفض التكلفة، والتي طبقت في وزارة الدفاع الأمريكية عام ١٩٦١م. إن التخطيط والبرمجة وأنظمة الميزانية، شأنه شأن أى نظام للبرمجة أو الميزانية، هو في الأساس أحد أساليب تحديد الخيارات. وعلى الرغم من ذلك، فهو أفضل من أجل تحديد الوسائل أكثر منه تحديد الغايات. لذلك فإن بمقدور نظام التخطيط والبرمجة والميزانية أن ينبئنا بأنظمة التسليح التي يمكن استخدامها في أوروبا، ولكن ليس عما إذا كان الأمر يتطلب وجودنا هناك في المقام الأول، أو كيف نقوم بإنتاج قنبلة ذرية أكثر قوة وبأقل كلفة، ولكن ليس عما إذا كان علينا استخدامها أم لا.

أما الجزء الآخر من تلك الثورة التحليلية في وزارة الدفاع فيشمل إدخال تحليل خفض التكلفة. إن خفض التكلفة هو شكل من أشكال التحليل يتم فيه مقارنة الإجراءات البديلة الموضوعية في الحساب، على ضوء اثنتين من النتائج هما التكلفة المالية وتكلفة الموارد، والفاعلية المرتبطة بكل بديل. ويتم قياس فاعلية البديل بالمدى الذي يقوم فيه ذلك البديل،

في حالة تطبيقه، بتحقيق الهدف المطلوب. ويكون البديل المفضل عادةً هو ذلك الذي ينتج أقصى قدر من الفاعلية مقابل مستوى معين من التكلفة، أو الحد الأدنى من التكلفة لقاء مستوى محدد من الفاعلية.

سيكون المرشد المحتمل للمفاضلة بين البرامج المصممة لتحقيق أهداف مختلفة هو قياس الفوائد والتكاليف في نفس الوحدات في كل البرامج. وعملياً فإن ذلك يعنى التعبير عن كل من الفوائد والتكاليف بوحدات نقدية، وهي عملية كثيراً ما تقود إلى إهمال فوائد وتكاليف معينة. فعلى سبيل المثال، كيف يكون بمقدور الإداري العام تقييم فائدة إنقاذ الأرواح في أحد مشاريع الجوع؟ إن تحليل الفوائد والتكاليف يختلف عن تحليل خفض التكلفة من خلال محاولة خفض المنتجات كافة في شكل وحدة قياس عامة واحدة.

إجراء تحليل السياسة:

يعرف الكثير من الكتاب والأساتذة تحليل السياسة على أساس أنه عملية ذات خمس أو ست خطوات. ونرى أن تحليل السياسة يمكن تعريفه بصورة أفضل أنه عملية من سبع خطوات على النحو التالي: تحديد المشكلة، تحديد القضية المهمة، تحديد البدائل، تحديد المعيار، تقييم البدائل طبقاً للمعيار، إصدار التوصية، وتطبيق البديل الذي تم اختياره.

إن تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى والأكثر أهمية في تحليل السياسة. وهو الخطوة التي يميل فيها المحللون إلى إمضاء القليل جداً من الوقت والجهد. ويعد تحديد المشكلة بدقة وبصورة شاملة أمراً حيوياً بالنسبة لباقي التحليل. فإذا ما قام أحد بتحديد المشكلة بصورة واسعة جداً، فإن التحليل سيكون عندئذٍ أكثر تعميماً وسيفقد التركيز المحدد. أما إذا قام الشخص بتحديد المشكلة بصورة ضيقة ومحصورة للغاية، فسوف يتم عندئذٍ تجاهل بعض أهم مكونات المشكلة.

يجب توضيح المشكلة حسب الطريقة التي تكون عليها الظروف حالياً أو ستكون عليها مستقبلاً، والطريقة التي يتعين أو يفترض أن يكون عليها الحال، والنتائج المترتبة على هذا الاختلاف. إن توضيح المشكلة على هذا النحو يحدد المشكلة بالنسبة لخطة العمل العامة. وهذه هي القوة الحقيقية من وراء تحليل السياسة - أي تحديد المشكلات والقضايا من أجل خطة العمل القومية، والولايات، أو المحلية. فعندما يختار المحلل أن يركز على حقوق الأقليات، مثلاً، كتحليل للسياسات، فإن هذا المحلل يقول بأن هذه القضية مهمة بما يكفي

للاستحواز على الوقت والانتباه، وأحياناً يقوم تحليل السياسات بإضافة قضية ما إلى خطة عمل إحدى الأعمال التجارية أو خطة عمل الحكومة.

يجب أن يُعاد العمل على صياغة المشكلة مرات عديدة خلال فترة تحليل السياسة. ففي أثناء الخطوة الثالثة، عندما يتم وضع البدائل فى الحسبان، يعنى عادةً وجود الكثير جداً أو القليل جداً من البدائل أن صياغة المشكلة بحاجة إلى إعادة تحديد. ويتوجب على المحلل أن يحافظ على عقلية متفتحة حول صياغة المشكلة، كما أنه يكون بحاجة إلى أن يكون متقبلاً لإعادة الصياغة مع استمرار التحليل.

الخطوة الثانية فى تحليل السياسة هى تحديد القضية المهمة. وهذه هى القضية التى تعتمد أو تتمحور حولها المشكلة. وهناك مثالان حول هذا الأمر. فحول موضوع الإجهاض قد تكون القضية المهمة عمماً إذا كان الجنين فى شهره الثالث يُعد بمثابة كائن حتى أم لا. فإذا كان الشخص يشعر بأن الجنين يعد بمثابة كائن حتى فعندئذٍ يكون الاحتمال المرجح هو معارضة هذا الشخص للإجهاض. أما إذا كان الشخص يعتقد بأن الجنين لا يمثل كائناً حياً فعندها يكون الاحتمال المرجح هو تأييد هذا الشخص للإجهاض متى ما دعت إليه الحاجة. أما المثال الثانى فيتعلق بمشكلة الازدحام الشديد داخل السجون. فبالنسبة لهذه المشكلة قد تكون القضية المفصلية هى عدم مشاهدة المشكلة من قبل عامة الجمهور. إن الجمهور على إدراك مباشر للازدحام فى الطرق والمدارس، إلا أن الازدحام فى السجون يكون خافياً بدرجة كبيرة على عامة الجمهور. وربما كان الوعى المتزايد بهذه المشكلة هو الخطوة الأولى نحو الحصول على مزيد من الموارد بغية تخصيصها لحل هذه المشكلة الاجتماعية.

قد تشمل القضية المهمة أحياناً إما وضوح المشكلة، كما هو الحال فى الازدحام الزائد داخل السجون، أو قد تشمل الجهة المسؤولة عن حل المشكلة، أو إيجاد موارد لتصحيح المشكلة، كما هو الحال فى المواصلات، أو الجريمة، أو الفقر. إن تحديد القضية المهمة يمنح الجهة المتلقية لتحليل السياسة أداة جديدة لاستخدامها فى التفكير بشأن المشكلة المعقدة أو الخطيرة. إن البت فى القضية المهمة يُعدّ عملية إبداعية يمكن أن تحدث فقط بعد أن يكون الكثير من البحث فى جذور المشكلة قد اكتمل.

أما الخطوة الثالثة فى تحليل السياسة فهى تحديد البدائل. فمن ناحية العدد والنوع، فإنها سوف تختلف كثيراً اعتماداً على التحليل المعين. ومع ذلك، فهناك بعض المبادئ العامة التى يمكن تطبيقها. على سبيل المثال، لا بد للشخص دوماً أن يأخذ الوضع الراهن

كخيار للسياسة. وقد يكون ذلك صحيحاً لسببين، أولهما أن السياسات الحالية قد تكون هي أفضل الخيارات المتاحة. والثاني هو أن الوضع الراهن يتيح قاعدة جيدة يمكن الانطلاق منها لقياس البدائل الأخرى. أما البديل الآخر فيجب أن يتضمن عادةً تغييرات رئيسية عن الوضع الراهن. وهنا لا يفترض المحلل تغييرات كبرى في البرنامج أو في الهيكلية الخاصة بتوفير الفوائد، وإنما بدلاً عن ذلك، تغييراً طفيفاً فقط في تخصيص الموارد أو تغييرات طفيفة في السياسات أو الإجراءات. وأخيراً، فإن البديل الوحيد يجب أن يمثل التغيير الجوهرى الملائم الذى يستخدم فيه المحلل قدرته على الإبداع من أجل التوسع خارج حدود النظام الراهن بغية إيجاد وسائل جديدة للقيام بالعمل.

إحدى القضايا الرئيسية المتعلقة بالبدائل هي ما إذا كان يجب تضمين البدائل غير المجدية سياسياً في التحليل. ومن وجهة نظرنا أنه يجب أن يشملها التحليل لأن ما هو غير مجد اليوم ربما يصبح واقعياً غداً. أيضاً، قد يرغب المحلل فى ترك العمل يتخذ القرار النهائى حول الجدوى السياسية. والخيار الأفضل هو تضمين البدائل غير المجدية سياسياً فى التحليل مع عدم التوصية بوضعها موضع التطبيق.

الخطوة الرابعة فى تحليل السياسات هي تحديد المعيار المراد تطبيقه. وقد وضع الكتاب وأساتذة تحليل السياسات قائمةً بالكثير من المعايير التى يمكن استخدامها. أما من وجهة نظرنا فإن هناك أربعة معايير أساسية هي التى يجب وضعها دوماً فى الحسبان. أول هذه المعايير هو الكفاءة. ويمكن تعريفها على أنها المخرجات مقسومةً على المدخلات. أما المعيار الثانى فهو الفاعلية. وهنا تتضمن القضية تحقيق الأهداف المرسومة. وفى كثير من الأحيان فى الإدارة العامة وفى تحليل السياسة نجد أن الكفاءة تحظى بأهمية أكثر من الفاعلية. ربما كان ذلك بسبب أنها من السهل قياسها وربما كان السبب أيضاً هو أن الكثير من المؤسسات العامة ليس لديها أهداف واضحة يمكن من خلالها قياس الفاعلية. أما المعيار الثالث فهو الجدوى السياسية، والتى تشمل الرأى السياسى. والمعيار الأخير هو العدالة، وهى المعيار الذى يُعدُّ الأكثر صعوبةً فى قياسه وتعريفه. وعلى الرغم من ذلك، ففى كل تغيير سياسى يكون هناك دوماً رابحون وخاسرون. ومن أهم أسس العدالة هي أن تتحقق ممن هم هؤلاء الرابحون والخاسرون. أما المبدأ الأساسى الآخر فهو التحقق ممن يدفع من أجل الفوائد التى تؤخذ فى الاعتبار ومن يجنى تلك الفوائد.

الخطوة الخامسة فى تحليل السياسة هي تقييم البدائل من خلال المعايير. وهذا هو فى

الواقع لب تحليل السياسة. ويقوم بعض المحللين بابتداء مصفوفة أو جدول حيث يعرض فيه كل بديل فى شكل صفوف وكل معيار فى شكل أعمدة، وتكون التقاطعات هى المرتبة أو قد تعطى أوزاناً مختلفة. أحد الخيارات يكمن ببساطة فى مناقشة كل بديل فيما يتصل بالمعيار بطريقة سردية. والهدف الحقيقى هو طرح الإيجابيات والسلبيات الخاصة بكل بديل بوضوح وتقييمها بطريقة منطقية وذكية.

أما الخطوة السادسة فتكمن فى اختيار البديل الأفضل وصياغة التوصيات. فإذا ما كانت الخطوة الخامسة مكتملة بصورة سليمة فإن هذه الخطوة تُعدّ نتاجاً طبيعياً. أحياناً، يبدو أكثر من بديل واحد مغرياً وجذاباً، وهذا ما يكون من الأسلم توضيحه. رغم ذلك، وأياً كانت التوصية، فإن تحليل السياسة الجيد يتيح للعميل أو المتلقى بأن يختار بديلاً آخر عدا ذلك الذى تم اختياره بواسطة المحلل.

والخطوة الأخيرة هى تلك التى تُعدّ فى كثير من الأحيان مستبعدة من العديد من صيغ تحليل السياسة، ألا وهى تطبيق البديل أو السياسة التى وقع عليها الاختيار. وعلى أى حال، فإن من المهم التركيز على أن كتابة تحليل السياسة بحد ذاتها لا يغير شيئاً، وإنما يكون بمقدورنا فقط إحداث الفرق من خلال التطبيق الفعال. أحياناً يتم تجاهل هذه الخطوة على اعتبار أنها تقع ضمن إطار تقييم البرنامج وليس تحليل السياسة. وعلى أى حال، فإذا ما أُريد لهذه الخطوة أن تُعدّ المرحلة النهائية الأخيرة فى تحليل السياسة، فلا بد أنها ستكون بحاجة إلى بعض التغطية والتقييم. إن القضية الأساسية هنا تكمن فى كيفية المراقبة بشكل أفضل وتطبيق البرنامج بفاعلية. ونعتقد أن تحليل السياسة الشامل لا بد أن يتطرق إلى هذا الموضوع المهم.

قضايا فى تحليل السياسة:

هناك خمسة أسئلة أو قضايا رئيسة متصلة بتحليل السياسة، هى:

- ١ - ما هى العوامل التى تساهم فى استخدام تحليل السياسة فى الحكومة وتحدُّ منها؟
- ٢ - هل يمكن أن يكون تحليل السياسة خالياً من القيم؟
- ٣ - كيف تؤثر السياسات فى تحليل السياسة؟
- ٤ - ما هى النماذج أو الأطر العامة المتوافرة فى مجال تحليل السياسة؟
- ٥ - ما هو وضع تحليل السياسة فى الحكومة فى الوقت الراهن؟

بعض العوامل التي تؤثر في تحليل السياسة في الحكومة تشمل:

١ - **التحليل المبسط والقصير:** لقد كانت المشكلة الأساسية مع معظم التحليلات السياسية في الحكومة تكمن في أن التحليل كثيراً ما يكون طويلاً ومعقداً. ويُعدّ التحليل القصير والمبسط الذي تسهل قراءته وفهمه من قبل الأشخاص غير الفنيين أكثر فاعليةً ويتمتع بفرصة أفضل نحو الصعود بنجاح إلى أعلى وحدة الأمر.

٢ - **التحليل الذي ينظر إليه كداعم للمناصب العليا:** إن التحليل الذي يدعم "خط الحزب" أو المناصب العليا السابقة للشخصيات القيادية أو المسؤولين السياسيين هو الأقرب احتمالاً لأن يتم استخدامه. وهذا لا يعنى القول بأن التحليل لا يكون أحياناً فعالاً في تغيير الآراء ووجهات النظر، وإنما يعد ذلك هو الاستثناء، وليس القاعدة العامة.

٣ - **سهولة الوصول إلى البيانات وإلى صناعات القرار:** إن سهولة الوصول الجيد إلى البيانات والمعلومات، والمصادر المكتبية على سبيل المثال، يمكن أن يساعد بدرجة كبيرة في تطوير تحليل مفيد ووثيق الصلة بالموضوع. كذلك فإن وجود المسؤولين من صناعات القرار يُعدّ حاسماً حتى يتمكن المحلل خلال فترة التحليل من طرح الأسئلة عند بروز القضايا في أثناء ذلك. ويقوم بعض المسؤولين التنفيذيين في الحكومة بتأسيس مجموعة من المحللين الإداريين للعمل لديهم مباشرة. وفي عملية كهذه يكون هناك عادةً تفاعل جيد بين المحللين وصناعات القرار. وعلى أي حال، فكلما ابتعدت المهام التحليلية كثيراً عن صناعات القرار، سواء كان ذلك جغرافياً أو تنظيمياً، فعندئذٍ سيكون الوضع العكسي هو الأقرب إلى الحدوث.

٤ - **توقيت التحليل:** عندما يطلب صانع القرار إجراء تحليل للسياسة فإن مرد ذلك عادةً إلى وجود قضية "ساخنة"، وأن المزيد من المعلومات أو الأفكار ستكون مفيدة. رغم ذلك، ففي الحكومة الفيدرالية تبدو القضايا ساخنة لفترات زمنية محدودة، وتكون قدرة المحلل الإداري على معرفة هذه الفترة الزمنية المهمة والاستجابة لها أمراً حيوياً وحاسماً إذا ما أُريد للتحليل أن يكون مفيداً وعلى صلة وثيقة بالموضوع.

٥ - **المصادر:** يوجد في الحكومة الفيدرالية ورش تحليلية ضخمة كما يوجد أفراد من المحللين منفردين في مكاتب عملية. ولاشك أن المحلل يكون محدوداً ومقيداً بالمصادر ويتوجب عليه أن يضع تلك القيود في اعتباره عندما يحاول تأسيس توقعات واقعية من صناعات القرار.

٦ - **فهم ومقدرة المحلل:** يكون المحلل مقيداً بالفهم والمقدرة. ويتأثر الفهم بخلفية المحلل

وبالوقت المتاح للدراسة والمقدرة على التعلم. وتتفاوت قدرات المحللين فى المنظمات كافة، إلا أن المقدرة ترتبط أساساً بمدى القابلية لصياغة المشكلة بصورة مبسطة ودقيقة وكتابتها بإيجاز.

٧ - **تدخل الجدوى السياسية:** أحياناً، يوصى المحلل باتخاذ إجراء معين أو بتوجيه وتسخير المصادر نحو حل مشكلة معينة. وهنا يجب أن يكون المحلل واضحاً فى تحديد أن ما تمت التوصية به ذو جدوى اقتصادية وسياسية، وإلا فإن الجهود السابقة سيكون لها تأثير ضئيل.

٨ - **الأنظمة مفتوحة ومشكوك فيها:** إن معظم الأنظمة الإنسانية تكون خاضعة للكثير من المتغيرات الغربية على النظام والخاضعة للكثير من الشك. وهذا ما يجعل الأنظمة الإنسانية صعبةً فى صياغتها وشرحها. ويتوجب على المحلل أن يقرر كيف يقوم بتعريف وتحديد التحليل حتى يكون مجدياً ومفيداً وتسهل إدارته.

القضية الثانية المراد توضيحها تتعلق بما إذا كان من الممكن يوماً أن يكون تحليل السياسة خالياً من القيم. والإجابة عن هذا السؤال بكل وضوح هي "لا". ففى الحقيقة إن محاولة جعل تحليل السياسة شيئاً خالياً من القيم قد كانت نتيجتها إخفاء التحيز والافتراضات، وليس القضاء عليها. ولربما يكون من الأفضل إظهار التحيزات والكشف عنها بصورة علنية حيث يمكن ملاحظتها وتقييمها. إن "الإدارة العامة الجديدة" ما هى فى واقع الأمر إلا رفض للإدارة العامة العديمة القيم. وعلى ضوء هذا المفهوم، يجب أن يكون المحللون وخبراء الإدارة من المؤيدين للتغيير الاجتماعى والتطوير. ويعد هذا الرأى مخالفاً للنظرية الكلاسيكية القائلة بتحليل نقى وخالٍ من القيم.

وحتى الملاحظات العلمية قد لا تكون محايدة تماماً وخالية من القيم. فعلم الظواهر، كقاعدة للإدارة العامة، يحاول شرح العالم الاجتماعى كشيء من صنع الوعى الإنسانى. وقد تبدو هذه الفكرة متطرفة قليلاً فى نظر البعض، إلا أنه ليس من الصعب تخيل كيف يمكن للتحيز أن يؤثر فى قراراتنا وتحليلاتنا.

فى الواقع، هناك فى تحليل السياسة الذى تتم ممارسته بصورة جيدة مجالان يجب أن توضح فيهما القيم وتناقش بكل دقة وصراحة. أولهما أن من الأهمية بمكان توضيح كيف ينظر مختلف "الملأك" إلى القرارات أو الإجراءات البديلة. وثانيهما أنه يجب إدراج القيم الأساسية للمحلل، والتي قد تؤثر فى التحليل، فى قائمة الافتراضات.

هناك نقطتان عامتان من المهم الإلمام بهما حول التحليل الخالي من القيم. النقطة الأولى هي أن الوهم الخادع للموضوعية يعطى تحليل السياسة نوعاً خاصاً من المصداقية في البيروقراطية. فقد يلجأ صانع القرار أحياناً إلى التحليل للإيحاء بأن قراراته أو قراراتها مدعومة أساساً بالحقائق وليس بالتحيز الشخصي. أما النقطة الثانية فهي أن اختيار مشكلة أو قضية محددة بغية تحليلها هي بحد ذاتها تُعدُّ قراراً يستند إلى القيم. فعلى سبيل المثال، ظل الفقر موجوداً منذ بدء الخليقة، ولكن لماذا بدأ الاهتمام القومي والكثير من التحليل يركز على هذا الجانب فقط في فترة الستينيات من القرن العشرين وليس قبل ذلك؟ أحياناً لا بد أن تكون الثقافة ناضجةً لمثل هذا التحليل. فالنقطة الأساسية هنا هي أنه عندما يطلب أحد صناع القرار إجراء تحليل سياسى حول الفقر فإنه يقر ضمناً بأن هناك من يعنى بالفقر وأن الحكومة تضع في حساباتها التفاعل مع المشكلة بطريقة جديدة ومختلفة.

أما القضية الثالثة فهي مدى تأثير السياسات في تحليل السياسة. ومن المؤسف أنه بالنسبة لأولئك الذين يحملون رؤياً مثالية عن تحليل السياسة، فإن الكثير من التحليل الحكومي يكون مهتماً بتقنين السياسات، وليس تحليلها أو ترسيخها. فعلى سبيل المثال، تقوم وزارة الدفاع بتوجيه الكثير من التحليل نحو دعم مبادرة الدفاع الإستراتيجية، وهو نظام تمت الموافقة على تطويره من قبل الإدارة الحالية والإدارات السابقة.

وهناك على الأقل خمس خصائص يمكن أن تساعد على تحديد ما إذا كان التحليل ذا توجهات مشروعة أو أنه من قبيل الخيارات السياسية.

١ - **المدى الزمني:** إن المدى الزمني القصير يكون أكثر ميلاً إلى خلق بيئة مؤيدة، لأن الوقت يكون غير كافٍ لاختبار البدائل، والمعايير، وتناوب السياسات.

٢ - **التوجه نحو البقاء:** إن التحليلات ذات التطبيقات السياسية المؤثرة بصورة مباشرة على بقاء صانع القرار لا يسمح لها عادةً بأن تكون محايدة أو نزيهة. ويكون التأييد هو الناتج الطبيعي عندما تتدخل المصلحة الشخصية في نقاش السياسة.

٣ - **درجة الاهتمام الاجتماعي:** إن القضايا التي تثير اهتماماً شعبياً ملحوظاً والتي تشتمل على ضغوط قوية من جماعات الضغط تميل إلى التحرك باتجاه التحليل المؤيد، في حين أنه في حالة القضايا الأكثر حيادية وذات التأثيرات الاجتماعية الضئيلة، فإنه يكون من الممكن وضع البدائل والمعايير، والفرضيات في الاعتبار بدون ضغوط.

٤ - **القضايا الفنية مقابل القضايا الاجتماعية:** إن المشكلات الفنية ذات المؤشرات الطبيعية تكون أكثر قابليةً لتحليل الخيارات السياسية عما هو الحال بالنسبة للقضايا الاجتماعية ذات المكونات القيمة والأخلاقية القوية. صحيح أن المقايضات الأخلاقية يمكن وضعها في الحسبان عند تحليل السياسات، إلا أنه يكون من الصعب قياسها أو تحديد مداها وكميتها.

٥ - **التعقيد:** إن المشكلات البسيطة ذات الحدود الممكن تصريفها تُعد أكثر قابليةً لتحليل الخيارات السياسية من القضايا المعقدة الأكثر أهميةً وخطورةً.

إن المشكلة الرئيسة في الربط ما بين السياسات والتحليل تشمل التوجه القصير الأمد للسياسات. ففي السياسات يقاس النجاح بمدى النتائج التي تتحقق خلال شهور أو، في أفضل الحالات، خلال سنتين أو ثلاث. إن الكثير من المشكلات الاجتماعية تتطلب استثمارات قد لا يمكن رؤيتها عائداتها خلال خمسة، أو عشرة، أو حتى عشرين عاماً. إن ثقل السياسات في الحكومة، على الأقل في المستويات العليا، يعني أن هناك نسبة خصم عالية على الفوائد. وأحياناً يحتاج المديرون إلى النتائج الآن، وليس بعد خمس أو عشر سنوات من الآن. وهذا التوجه السياسي يعني أن خيارات وبدائل جيدة قد لا يتم وضعها في الحسبان، وأنها، حتى لو وضعت في الحسبان، قد يتم تقييدها والحد منها.

القضية الرابعة تتعلق بالنماذج أو الأطر المتاحة لتحليل السياسة. وقد جدد "ديفيد. إي. ويلسون" (David E. Wilson) خمسة نماذج أو مناهج أساسية تشمل المنهج العقلاني، المنهج الكمي، منهج التحليل المزدوج، منهج الأنظمة العامة، ومنهج التعلم التكيفي.

ربما كان المنهج العقلاني هو أفضل النماذج المتعارف عليها في اتخاذ القرار والأكثر استخداماً في تحليل السياسة. ويمكن تعريف المنهج العقلاني بأنه بمثابة أسلوب علمي يطبق على العلوم الاجتماعية. إن المنهج العقلاني يعد بمثابة تفسير شامل للأهداف، والظروف، والإستراتيجيات البديلة، وتكاليف وفوائد البدائل، واحتمالات الأحداث، والحلول الأفضل. وقد حصر "هربرت سايمون" (Herbert Simon) العقلانية من خلال مفهوم "العقلانية المؤسسة" وتلك "المرضية" مقابل الحد الأقصى. ويركز منتقدو المنهج العقلاني عادةً على المتطلبات المعلوماتية التي تقع على كاهل المحلل وعلى الادعاء، بأن "المشكلات المرعبة" في العلوم الاجتماعية هي المهتمة عادةً بمشكلات القيم أكثر من القضايا الحقيقية.

أما المنهج الكمي فهو البديل الرئيس للمنهج العقلاني في تحليل السياسة . وقد طرح "شارلس ليندبلوم" (Charles Lindblom) أولاً مفهوم "الكم غير المترابط" كنوع من التنقية لمفهوم "التأقلم مع التغيير" الذي كان قد صاغه في وقت سابق. ويمكن تلخيص المبدأ الكمي في عدة بنود تشتمل على الآتي:

- يجب على محلي السياسة التركيز على التغيير الكمي أكثر من تركيزهم على التغيير الأساسي.
- يجب على المحللين السياسيين أن يضعوا في حساباتهم فقط عدداً ونوعيات محصورة من البدائل السياسية والعواقب السياسية.
- يجب ضبط النهايات حسب الوسائل المجدية.
- إن التحليل ليس مركزياً، ولكنه مجزأ اجتماعياً.
- إن المنهج الكمي يميل إلى عكس واقع ومعوقات مكان العمل، في حين لا يزال يقدم التحليل على أنه شيء ذو قيمة بالنسبة لاتخاذ القرار. وتتضمن الانتقادات الموجهة إلى هذا المنهج الادعاءات الآتية:
- إنه محافظ للغاية وغير إبداعي.
- إنه لا ينطبق في بيئة سريعة التغيرات تكون فيها الحاجة ملحة إلى توجهات وأفكار جديدة.
- قد يكون من الخطورة بمكان تجاهل بعض البدائل الخاصة بالنتائج.

قد يجادل أحد ما بأن المنهج العقلاني هو منهج معياري، إنه نموذج يُحتذى في تحليل السياسة، وإن المنهج الكمي يقوم بوصف واقع تحليل السياسة في الحكومة.

بالنسبة لمنهج التحليل المختلط فقد تم ابتكاره بواسطة "أميتاي إيتزوني" (Amitai Etzioni). ويحاول هذا الأسلوب المزج ما بين أفضل خصائص المناهج الأخرى في منهج مركب. ولم يكن واضحاً من نقاش "إيتزوني" كيف يمكن لمرونة هذا المنهج أن تعمل في مجال الممارسة الفعلية. وعلى الرغم من ذلك، وعلى ضوء المنهج الأساسي، يمكن للتدقيق الإستراتيجي وتحديد الأهداف للعمل بالتوازي مع التدقيق والتحقق الأدنى درجةً على المدى القصير.

يسعى منهج الأنظمة العامة إلى إعادة توجيه الأفكار مستخدماً أحد نماذج الأنظمة كمثل. وتميل نظرية الأنظمة إلى التركيز على العلاقة الرياضية بين أجزاء أحد الأنظمة

وعلاقة النظام ببيئة. هناك نوعان من الأنظمة: الأنظمة المفتوحة المشابهة للأنظمة البيولوجية التى تتفاعل مع بيئاتها، والأنظمة المغلقة المشابهة للفيزياء، والتى تشتمل على قوانين وعمليات داخلية. وتشمل الانتقادات الموجهة إلى هذا المنهج الادعاء القائل بأنه أكثر ميكانيكيةً وافتقاراً إلى المعرفة.

وأخيراً، فإن النموذج التعليمى - التكييفى يُعدّ هو الأحدث - وفى بعض المجالات الأكثر فائدةً - بين كافة المناهج. ويتفرع هذا المنهج من ثقافة الستينيات الميلادية من حيث تعامله مع البيئات المضطربة وفشل المنهج العقلانى فى تحسين الظروف الإنسانية. وتشتمل بعض مبادئ هذا المنهج على الآتى:

- تتكون المنظمات من شبكات اتصال.
- التغيير التنظيمى هو عملية تعليمية معقدة تتطلب تغيير الوضع الحالى لسلوك المتغير.
- إن علاقات التعامل وجهاً لوجه ما بين الخبير والعميل ضرورة لا غنى عنها.
- يمكن للمنظمات السليمة أن تتغير وتتأقلم مع بيئاتها.
- يجب التركيز على الهياكل والعمليات غير البيروقراطية.

يتضمن هذا المنهج دورة مستمرة من التقييم والتغذية المرتدة التى يكون فيها التطور النفسى للإنسان محور التركيز الرئيس للتخطيط. وقد اشتملت الانتقادات الموجهة إلى هذا المنهج صعوبة الوصول إلى حلول جماعية للمشكلات الاجتماعية وقيود علم النفس وعلم الاجتماع فى مجال تحليل السياسة.

إن القضية الأخيرة تكمن فى الوضع العام لتحليل السياسة فى الحكومة اليوم. إن العامل الوحيد الأكثر أهميةً فى تقييم وضع تحليل السياسة يكمن فى احتمالية كون معظم المشكلات السهلة فى الحكومة قد تم التعامل معها بصورة مرضية ولم يتبق إلا المشكلات "المزعجة" فقط. ويمكن مقارنة ذلك بتحصيل الديون عندما تحاول تحصيل الديون السهلة أولاً، فى حين تظل الديون الصعبة غير متحصلة. إن المشكلات تكون صعبةً و"مزعجةً" بمعنى أنها تتحدى الجهود الرامية إلى تعريف حدودها والتعرف على أسبابها وحلولها.

تقييم البرامج:

آخر مجال ينبغى تسليط الضوء عليه فى هذا الفصل هو تقييم البرامج. وعلى العكس من تحليل السياسة، فإن تقييم البرامج يطرح أحد البرامج أو القرارات الحالية أو الماضية.

وعادةً ما يكون السؤال الذى ينبغى طرحه هو ما إذا كان البرنامج فعالاً بحق فى تلبية أهدافه. ومن أنواع تقييم البرامج التى تحظى بجدارة لا يستهان بها، والتى لقيت اهتماماً كبيراً، ما يطلق عليه "التقييم التقديرى" (EA) (Evaluability Assessment).

وقد قام "جوزيف. إس. هولى" (Joseph S. Wholey) بتطوير هذا المفهوم بصورة مفصلة إلى حد ما. ويصف "هولى" أهداف التقييم التقديرى على أساس أنها المقدرة الداعمة للإجابة عن ثلاثة أسئلة:

- ١ - هل البرنامج جاهز لإدارته من أجل تحقيق النتائج؟
 - ٢ - ما هى التغييرات المطلوبة للسماح بإدارة ذات توجه نحو تحقيق النتائج؟
 - ٣ - هل من المحتمل أن يسهم التقييم فى تحسين أداء البرامج؟
- وفى هذا الصدد فإن التقييمات التقديرية تساعد المديرين فى التغلب على خمس مشكلات محتملة هى:

- ١ - عدم الاتفاق على أهداف البرنامج وأولويات المعلومات.
- ٢ - عدم قابلية أهداف البرنامج للتصديق.
- ٣ - عدم توافر المعلومات ذات الصلة حول أداء البرنامج.
- ٤ - عدم مقدرة الإدارة أو عدم رغبتها فى العمل على أساس المعلومات عن أداء البرنامج.
- ٥ - عدم مقدرة الإدارة على توصيل قيمة أنشطة البرنامج.

أما من الناحية العملية فيقول "هولى" إن التركيز الأساسى على التقييم التقديرى يكون فى هدف البرنامج. وهنا يقوم المقيم بتوثيق أهداف البرنامج، والتوقعات، والافتراضات الطارئة، واحتياجات المعلومات، وأولويات المديرين المعنيين، وصناع القرار، وجماعات الضغط، وتوضيح مؤشرات الأداء.

فى إطار عمل "هولى"، يستخدم المقيمون ثلاثة مصادر للمعلومات: وثائق البرنامج، والمقابلات مع مديرى البرامج وصناع القرار، والمقابلات مع مندوبى جماعات الضغط المعنية. واستناداً إلى المعلومات المستمدة من هذه المصادر يقوم المقيمون بتطوير مجموعتين من المنتجات. وتقوم هذه المنتجات (نماذج تصميم البرامج وقوائم مؤشرات أداء البرنامج المتفق عليها حالياً) بتوثيق مدى الاتفاق على أهداف البرنامج كما توثق أنواع المعلومات التى يمكن تطويرها فيما يتعلق بمؤشرات الأداء.

تعرض نماذج تصميم البرنامج التصميم الخاص بالبرنامج والتي تشمل الموارد المخصصة للبرنامج، وأنشطة البرنامج المطلوبة، والنتائج المتوقعة للبرنامج، والارتباطات المقترضة. أيضاً، وفى معظم البرامج، يكون لدى الإدارة نظام لمراقبة أنشطة البرنامج إلا أنها لا تكون قد حددت بدقة ووضوح النتائج والتأثيرات المطلوبة لأنشطة البرنامج. إن أنواع مؤشرات الأداء المتفق عليها هذه تُعد حاسمة من حيث تركيز انتباه الإدارة العليا على مواضع المشكلات المحتملة التي لم تحقق الأهداف المتعلقة بها (التقرير الاستثنائى).

وفى نظام "هولى"، يكون التركيز الثانى للتقييمات التقديرية منصباً على واقعية البرنامج. وهنا يقوم المقيم بتوثيق جدوى قياس أداء البرنامج ويقوم بإحصاء احتمالات تحقق أهداف البرنامج. وباستخدام المستندات الحالية والقيام بتسجيل زيارات لعدد قليل من المشاريع، يقوم المقيمون بتحديد المدى الذى يحتتمل أن تصبح فيه الموارد، والأنشطة والنتائج المطلوبة حقيقة واقعة. وعند هذه النقطة يمكن تطوير ثلاثة منتجات وسطية يمكن تطويرها هى : نماذج تدفق الموارد، وانسياب العمليات، وتدفق المعلومات.

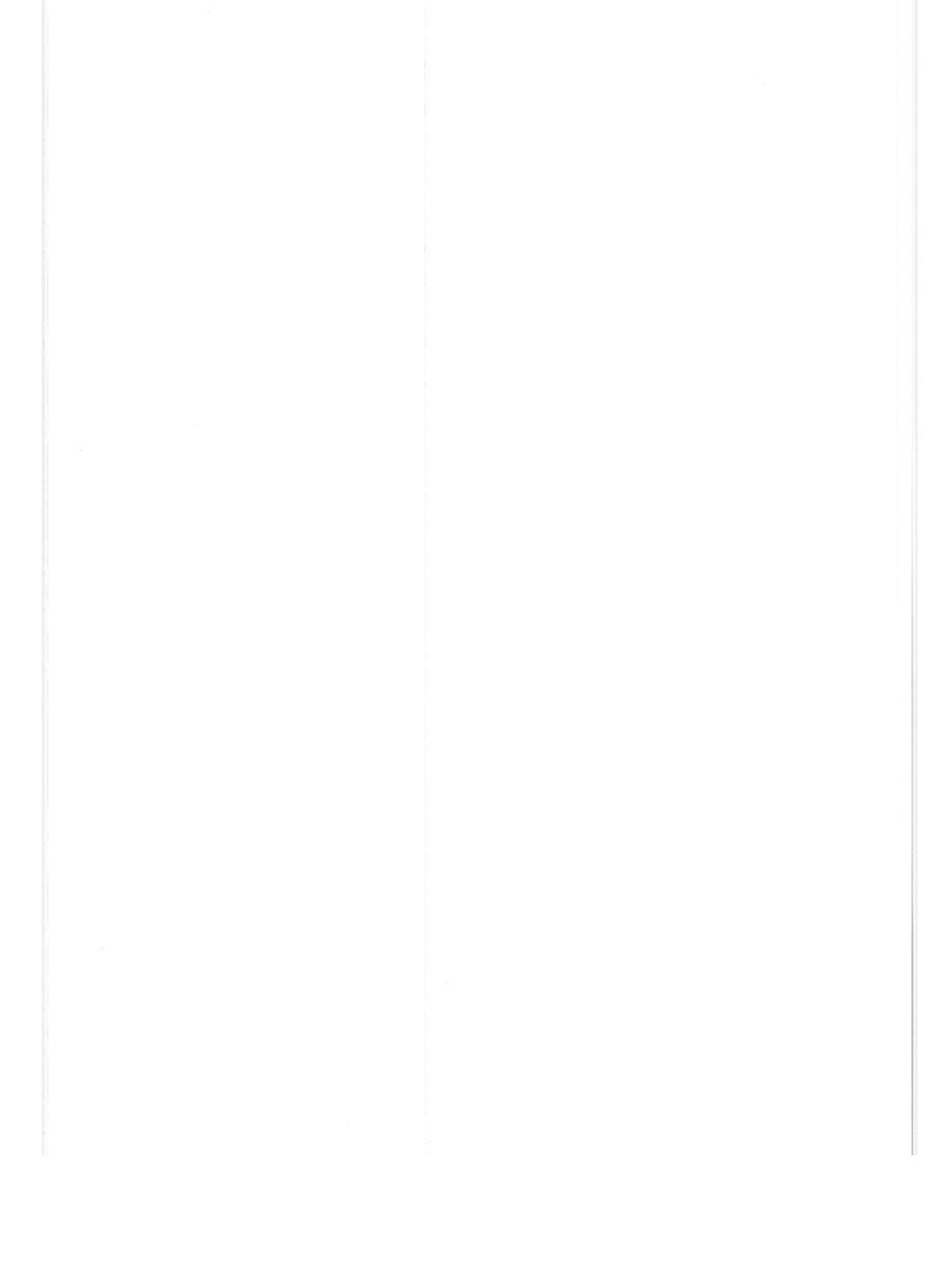
وللمساعدة فى اتخاذ القرارات حول مجموعة الأهداف بطريقة يدار فيها البرنامج وتحدد فيها المسؤولية، يقوم "هولى" بإجراء تحليل لمدى قبول أهداف البرنامج. واستناداً إلى ما تمت معرفته عن توثيق البرنامج، ومن خلال المقابلات مع مديرى البرنامج، وصناع القرار، ومندوبى جماعات الضغط المعنية، ومن الزيارات الميدانية للموقع، يقوم المقيمون بتقدير مدى فرص تحقق كل هدف بدرجة مقبولة. ويوضح "هولى" أن تحليلات مدى القبول هذه قد غيرت التقييم التقديرى من عملية سابقة للتقييم إلى عملية تقييمية. ومن ثم فإن تحليل مدى القبول يمثل قرارات المقيمين حول النجاح المحتمل للبرنامج.

التركيز الثالث يكون على استخدام الإدارة لمعلومات التقييم التقديرى من أجل تطوير تصميم البرنامج، وأداء البرنامج، واستخدام المعلومات المتعلقة بأداء البرنامج. وباستخدام المعلومات التى تم جمعها وتحليلها فى الخطوتين الأوليين من التقييم التقديرى، يكون المقيمون الآن فى وضع يمكنهم من العمل مع الإدارة فى الكشف عن الخيارات المتعلقة بتغيير البرنامج وتطويره.

إن النموذج القابل للتقييم من البرنامج يمثل، بصورة مختصرة، تقيماً لتصميم البرنامج. إن البرنامج القابل للتقييم هو ذلك الجزء من البرنامج القابل للإدارة حالياً فيما يتصل بمجموعة من أهداف البرنامج الواقعية ومؤشرات أداء البرنامج المتفق عليها. إن

المقدرة على تحديد أى جزء من أجزاء البرنامج قابلة للتقييم حالياً، والخطوات التي تستدعى الحاجة اتخاذها من أجل زيادة هذه النسبة تُعدّ من المنتجات الأساسية للتقييم التقديرى.

إن مناهج مثل تحليل السياسة وتقييم البرامج تتطلبها الحاجة اليوم، إذا ما وضعنا فى الحسبان مدى التعقيد، والانتساع، والغموض الذى يحيط بالمشكلات التى يعانى منها الكثير من المنظمات. لقد تم تطوير المفاهيم، والأساليب، والأدوات المتصلة بها بصورة كافية حتى تكون مفيدةً للمحلل القائم بالتطبيق والممارسة، وسوف يجد المحلل الإدارى، الذى يكون باستطاعته فهم وتطبيق هذه المناهج، أن هنالك طلباً على خدماته، خاصةً من قبل المسؤولين فى المناصب العليا الذين يتوجب عليهم التصارع مع أكثر القضايا الأساسية فى منظماتهم.



الفصل الحادى عشر

التطورات الجديدة فى الإدارة العامة

وتأثيراتها فى التحليل الإدارى

سوف يركز هذا الفصل على التطورات الجديدة فى الإدارة العامة وتأثيراتها على التحليل الإدارى خلال الفترة ما بين ١٩٦٥م - ١٩٩٠م. إن ما يحدث فى الإدارة العامة له أهميته بالنسبة للتحليل الإدارى لعدة أسباب. أولاً، إن عدداً لا يستهان به من المحللين الإداريين يعملون فى القطاع العام. إضافةً إلى ذلك، فإن عدداً لا بأس به من خريجي برامج الإدارة العامة يعملون فى الحكومة الفيدرالية، وحكومات الولايات، والحكم المحلى. كذلك، فإن الكثيرين ممن يزاولون مهنة التحليل الإدارى لديهم درجات فى الإدارة العامة. وأخيراً، فإن التوجهات والمبادرات السائدة فى الإدارة الحكومية، مثل التعاقدات الخارجية للمهام الحكومية بموجب نشرة مكتب الإدارة والميزانية رقم "أ-٧٦" والسياسة الفيدرالية حول إدارة المعلومات المنصوص عليها بموجب قانون خفض العمل الورقى لعام ١٩٨٠م ونشرة مكتب الإدارة والميزانية رقم "أ-١٣٠"، تؤثر فى طبيعة الخدمات التحليلية الإدارية المقدمة من قبل القطاع الخاص.

يتلخص الموضوع الرئيس لهذا الفصل فى أن القضايا، والأحداث، والنظريات، والممارسات المتعلقة بالإدارة العامة وتأثيراتها فى التحليل الإدارى يمكن فهمها وتحليلها بصورة أفضل فى إطار عمل موحد ومحدد للمواضيع الرئيسة. وبعض هذه المواضيع لا تقتصر على الفترة ما بين ١٩٦٥م - ١٩٩٠م، إلا إنها رغم ذلك تفترض وجود علاقة خاصة بالماضى القريب. وتشمل المواضيع الموحدة الرئيسة: (١) "الإدارة العامة الحديثة" (٢) اللامركزية، (٣) الإدارة والسياسات، (٤) المشاركة، (٥) الكفاءة والإنتاجية، (٦) أدوات الإدارة العامة، (٧) إدارة الترشيح، (٨) نمو ما بعد العصر الصناعى، (٩) الاستقرار والتغيير، (١٠) الإدارة العامة كمهنة، (١١) نموذج الخيار العام، (١٢) الإدارة اليابانية و(١٣)، الجودة.

كانت فترة أواخر الستينيات ذات تيارات كثيرة متضاربة فى الولايات المتحدة الأمريكية. فمن ناحية، كنا قد اجتزنا للتو عقداً من الازدهار الاقتصادى النسبى، كما أن

الهبوط على سطح القمر قد أعطانا شعوراً من الثقة بالنفس. ومن ناحية أخرى، كانت مأساة فيتنام والاضطرابات العنصرية قد نالت من قوتنا. وانطلاقاً من هذه الخلفية كان هناك اثنان من الأحداث الرئيسية التى وقعت فى مجال الإدارة العامة فى أواخر الستينيات. أولهما كان "أزمة الهوية" بالنسبة للإدارة العامة. ففى أواخر العام ١٩٦٧م، ذكر "الدو" (Waldo):

لقد أصبحت كل من طبيعة وحدود موضوع البحث وأساليب دراسة وتدریس موضوع البحث تشكلاً معضلاً. والآن، وبعد مرور عقدين على الهجمات الخطيرة، لم تكن أزمة الهوية قد حسمت بعد بصورة مرضية. إن معظم المشكلات النظرية المهمة للإدارة العامة تتعلق بهذه الأزمة المستمرة، وبالطرق التى يمكن أن تحل بها وبالمضامين والنتائج الخاصة بالقرارات المحتملة.

الحدث الثانى الذى كانت له تشعبات رئيسية بالنسبة للإدارة العامة هو مؤتمر "مينابروك" (Minnowbrook) و ظهور "الإدارة العامة الحديثة". وأورد إتش جورج فريدريكسن (H. George Frederickson) فى كتابه "الإدارة العامة الحديثة" وصفاً ممتازاً لهذه الفترة التجديدية. ففى أواخر العام ١٩٦٧م تمت دعوة معظم الرواد المنظرين إلى مؤتمر تحت رعاية الأكاديمية الأمريكية للعلوم السياسية. وقد قام رئيس المؤتمر، "جيمس. سى. شارلسورث"، (James C. Charlesworth) بتلخيص الهدف من هذا المؤتمر كالتالى:

"لخلق منهج جريء وواضح لعلم الإدارة العامة... ولقياس أهمية الإدارة العامة فى صيغتها الفلسفية الواسعة".

وفى ختام المؤتمر صدر تقرير نهائى احتوى على العديد من النتائج المهمة:

(١) إن الفصل ما بين السياسة/ الإدارة لا ضرورة له، (٢) ليس من السليم وضع حدود فاصلة للإدارة العامة، (٣) إن نظرية أو نظريات الإدارة العامة تعانى من التشويش، (٤) لقد تم استبدال القضايا الإدارية بالقضايا السياسية، (٥) يجب تشجيع المدارس المتخصصة فى الإدارة العامة، (٦) الإدارة العامة يجب أن توجه نفسها لمخاطبة القضايا اليومية الاجتماعية الملحة.

كان هنالك نوعان من الانتقادات التى وجهت إلى هذا المؤتمر: أولهما أن الكثيرين من

الشباب المشاركين اعتقدوا بأن المؤتمر قد تجنب قضايا العصر الخلافية الرئيسة، بما فيها قضية فيتنام والاضطرابات العنصرية. ثانياً، انتقد "الدو" غياب أساتذة وخبراء الإدارة العامة من الجيل الثانى. وقد لاحظ أن المؤتمرين كانوا عموماً فى الخمسينيات والستينيات من أعمارهم. وانطلاقاً من هذا القصور تولدت فكرة قيام مؤتمر منفصل يتعامل مع الإدارة العامة ويكون مقصوداً على الأشخاص من سن خمس وثلاثين سنةً فما دون. ومن ثم أقيم مؤتمر "ميناوبروك" ويعتقد معظم الكتاب أن هذا الحدث بمثابة النواة الأساسية والمقدمة المنطقية والبدئية "للإدارة العامة الحديثة". وقد حدد "فرانك مارينى" (Frank Marini) المواضيع الرئيسة لمؤتمر "ميناوبروك" فى الصلة الوثيقة بالموضوع، التأخر عن العلوم الأخرى، والتكيف مع البيئة المضطربة، والأشكال الحديثة من المنظمة.

لم تكن "الإدارة العامة الحديثة" جديدة بل مثلت استجابة للظروف والأحداث المتغيرة وتركيزاً أو تغييراً مختلفاً للأولويات، ومؤشراً على العافية والنمو فى أى حقل أو مهنة. ويمكن وصف الجوهر الأساسى للإدارة العامة التقليدية على أساس أنه مواصلة لمفهوم "سايمون" الخاص بالكفاءة مقرونةً مع التوازن الديناميكي والمتغير ما بين قيم "كوفمان" (Kaufman) الأساسية الثلاث المتمثلة فى: النموذجية، الجدارة والأهلية المحايدة سياسياً، والقيادة التنفيذية. وتأييداً لوجهة النظر القائلة بأن الإدارة العامة الحديثة ليست شيئاً جديداً فى واقع الأمر، يصفها "فريدريكسن" على أساس أنها بمثابة البحث عن نماذج جديدة من التمثيل. "نحن، وبكل بساطة، على أعتاب دخول فترة يتعين خلالها شراء التمثيل السياسى على حساب الكفاءة الإدارية".

إن الإدارة العامة الحديثة تركز على عدة قيم أساسية:

أولها هو التركيز على العدالة الاجتماعية. إن مسمى العدالة الاجتماعية له عدة أبعاد:

إن العدالة الاجتماعية تتمركز حول المساواة فى الخدمات الحكومية. وتركز العدالة الاجتماعية على المسؤولية عن القرارات وتطبيق البرامج بالنسبة للمديرين فى القطاع العام. وتركز العدالة الاجتماعية على التغيير فى الإدارة العامة. كما تركز العدالة الاجتماعية على الاستجابة لاحتياجات المنظمات العامة. أيضاً تركز العدالة الاجتماعية على منهج للدراسة وتعليم الإدارة العامة المكونة من علوم متعددة، قابل للتطبيق، ويتسم بحل المشكلات، وسليم من الناحية النظرية.

ثانياً رفض الإدارة العامة الخالية من القيم. وبما أنه من الواضح بالنسبة للإدارة

العامه الحديثه أن الإداريين يقومون بتنفيذ وصنع السياسه، فلا بد من أن يكون لديهم إحساس بالقيم وبالالتزام حتى يعرفوا أى السياسات يتبنونها ويدافعون عنها. فإذا لم يكن الإداريون محايدين فلا بد أن يكونوا ملتزمين بكل من الكفاءة والعدالة الاجتماعيه على حد سواء.

وأخيراً فإن الإدارة العامه الحديثه ملتزمه بالتغيير. " و بصورة مبسطه، فإن الإدارة العامه الحديثه تسعى إلى تغيير تلك السياسات والهيكل التي تعد نظاماً من العدالة الاجتماعيه". إن البيروقراطيه التقليديه تعطى وزناً للاستقرار. أما الإدارة العامه الحديثه، من خلال مساعيها نحو التغيير، يكون لديها الاستعداد لتجربة الأشكال التنظيميه المختلفه بما في ذلك اللامركزيه المفرطه.

إن انعدام الحياديه هذا يعنى عدة مضامين بالنسبه للتحليل الإداري. فبالعنى التقليدى يُعد التحليل الإداري على أساس أنه عرض إيجابى لسلبيات وإيجابيات البرنامج السابق أو القرار المستقبلى. وبما أن الإدارة العامه على استعداد للتحرك نحو التوجه السياسى، مع وجود التغيير والالتزام كمكونات مهمه، فإن طبيعه التحليل الإداري قد تتغير معها. وعلى مدى الخمس عشره سنه الماضيه، أصبح التحليل الإداري متوجهاً نحو تبرير السياسات والمواقف أكثر منه نحو اتخاذ قرارات حول السياسات والمواقف. ويبدو أن التوجه السياسى للتحليل الإداري أصبح فى تزايد وأنه قد باتت له مضامين خطيره محتمله.

أما الموضوع الرئيس الثانى خلال الخمس عشره سنه الماضيه فيشمل الشعبيه الزائده للامركزيه. لقد غدت اللامركزيه موضوعاً رئيساً شائعاً، وكدواء لجميع الأمراض تقريباً، بمعنى إعادة الحكم للشعب وزيادة مشاركته فيه. رغم ذلك، لا زالت الحكومه الفيدراليه تبدو كأنها مفتونه بالمركزيه كمنهج لحل المشكلات الحديثه أو الرئيسيه. فعلى سبيل المثال، إن المفهوم الشائع نحو خلق إمبراطوريه للدواء على المستوى الفيدرالى ما هو إلا مؤشر على مثل هذا النوع من التفكير.

إن التحليل الإداري على صله وثيقه بالموضوع، سواء كان ذلك فى البيئه المركزيه أو اللامركزيه. ففي البيئه المركزيه يكون التحليل الإداري فى كثير من الأحيان متركزاً على مقربه من أعلى صناع القرار مرتبه. وأفضل مثال هنا هو مكتب تحليل النظم فى وزارة الدفاع فى بداية الستينيات. ففي البيئه اللامركزيه، مثل وزارة الدفاع اليوم، يميل التحليل الإداري نحو أن يصبح أكثر تنوعاً وانتشاراً من الناحيه الجغرافيه.

يشمل الموضوع الموحد الثالث التناقض ما بين الإدارة والسياسة. وقد أشار "كوفمان" إلى دورية النمط، وأن النمط الحالى الخاص بالسماح بمزيد من التدخل السياسى فى الإدارة سوف يتم استبداله فى نهاية المطاف بتوجه معاكس. وقد أوضح "الدو" أن استبعاد الفصل ما بين السياسة/ الإدارة لم يكن خطوة سهلة أو بسيطة: "إن الذى يسمح لنا بوقفة قصيرة ويبعث من الشعور بالضغينة هو أنه بعد عقد من إضعافنا الثقة فى "الإدارة السياسية" لم نحرز إلا القليل من التقدم فى مجال تطوير صيغة بديلة لها". لا شك أن هناك أخطاراً محققة من وراء السماح للإداريين أو المسؤولين غير المنتخبين بصنع السياسة وتحديد الأولويات لأنه، وعلى العكس من المجال السياسى، ليس هناك إلا القليل من المراجعات والموازنات الصريحة فى البيروقراطيات.

ربما تكمن التسوية المحتملة فيما يطلق عليه "الدو" (النظرة العالمية الجديدة أو الوعى الجديد) المتمثلة فى انضمام الجيل الحالى من الشباب إلى الخدمة العامة والجامعات، والذين ربما شكلوا جيلاً من الإداريين الذين ليس لديهم توجه نحو إرساء السياسات فقط، وإنما الذين لديهم أيضاً قيم اجتماعية وأخلاقية معينة قد تحتم وضع سياسات مقبولة وتتطلب بعض العناية والالتزام. وعليه، فإن التأثير فى التحليل الإدارى قد لا يبدو من قبيل "تسييس" التحليل بقدر ما يكون تحليلاً أكثر شجاعةً.

يتضمن الموضوع الرئيس الرابع مفهوم المشاركة. ويعرف "الدو" هذا المفهوم بمعنى اثنين من الأبعاد:

المشاركة يمكن أن تعنى وسوف تستخدم هنا لتعنى القوى "الطاردة مركزياً" سواء داخل المنظمة أو خارجها. وهى تعنى أن أفراد الجمهور فى المنظمة، فرادى أو مجتمعين أو كليهما معاً، يجب أن يكون لهم المزيد من السلطة والاستقلالية فى اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالآتى:

(١) حقوق وامتيازات جمهور العاملين داخل المنظمة، أو (٢) الأهداف التنظيمية، أو (٣) كلامها. كما تعنى أيضاً أن أولئك الذين هم رسمياً خارج المنظمة، "العملاء"، أو الأشخاص المتأثرين، يجب أن يسمح لهم بالمشاركة، إلى حد ما، فى تحديد الأهداف وتنفيذ البرامج.

وفى إطار مفهوم المشاركة يوجد أمل وخوف. الأمل هو أن يساعد توجه الإدارة العامة الحديثة والتركيز على اللامركزية على إعادة الإحساس بالصلة الوثيقة والالتزام

الذى لم يكن فى ازدهار كامل منذ بداية الستينيات. لربما كان بمقدورنا أن نتعلم من الإغريق ومفهومهم للمدينة الفاضلة التى يشارك فيها عدة آلاف من الناس بنشاط فى الحكم الذاتى. فاليوم يختار معظم من يمتلكون حق التصويت عدم المشاركة فى أغلب الحقوق الديمقراطية الأساسية. رغم ذلك، فإن الخطر الأكبر يأتى من الشعور الفردى بالعجز الذى ظل منتشراً بصورة واسعة خلال الماضى القريب. وربما يكون ذلك هو أكبر تحدٍ يواجه رجال الإدارة العامة الذين يحتفظون بمفهوم أن الفرد بمقدوره أن يعمل شيئاً مميزاً ومختلفاً فى مجتمع متزايد التعقيد، والحجم، وضغط الزمن. فإذا لم يكن بمقدور الأفراد أن يعملوا شيئاً متميزاً فهل يستطيع التحليل الإدارى أن يفعل ذلك؟ وإذا كان الأفراد يعتقدون أن أنشطتهم، بما فيها التحليل، ليست ذات صلة بالموضوع فإن اعتقادهم قد يثبت أنه نوع من النبوءة الذاتية التحقق.

أما الموضوع الموحد الخامس فهو الأساس بالنسبة للإدارة العامة - أى الكفاءة. وعلى الرغم من أن هذا يُعد أحد الأهداف التقليدية للإدارة العامة، فإن الكثير من المؤلفات الحديثة، وخاصة تلك التى تبحث فى الإدارة العامة الحديثة، تثبت فى كثير من الأحيان أن هناك عداوة نحو الكفاءة والإنتاجية. وتكمن أهمية هذا العداء فى أن الكفاءة كان ينظر إليها كعدو لدود بالنسبة للعدالة الاجتماعية. وهناك نقطتان مهمتان فيما يتعلق بهذه المناقشة. الأولى أنه لا يوجد مفكر واحد، ولا حتى "سايمون"، يناصر الكفاءة على أساس أنها الهدف أو المقياس الوحيد للنجاح بالنسبة للإدارة العامة. فعلى سبيل المثال، كانت الديكتاتوريات تصنف بأنها أكثر كفاءة من الديمقراطيات فى عملية اتخاذ القرار، ورغم ذلك فإن القليلين من خبراء الإدارة العامة يمكن أن يدعموا مثل هذا النوع من الحكم بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية. والسبب فى ذلك هو أن الكفاءة هى أحد المعايير فى التحليل الإدارى من بين العديد من الأمور الأخرى، التى تشمل الفاعلية، والعدالة، والجدوى السياسية، والتى يجب موازنتها والحفاظ عليها. وعلى الرغم من ذلك، فإن التحليل الإدارى يقوم على الكفاءة ويمكن متابعة جذوره حتى فترة "تابلور" والإدارة العلمية حيث تم التركيز على الكفاءة. ثانياً، إن السؤال المنطقى الذى يطرح نفسه على أولئك المناوئين للكفاءة هو "ما هو البديل، عدم الكفاءة؟" ربما كان هناك إدراك عبر الخمس وعشرين سنة الماضية لأن إنتاج أقصى مردود من مستوى معين من المدخلات قد يكون جيداً بالاهتمام فقط فى حدود أعلى القرائن المتعلقة بمتابعة الأهداف الاجتماعية المنطقية والمقبولة. إلا أن تحقيق الكفاءة فى برنامج يفتقر إلى الفاعلية أو غير سليم أخلاقياً قد لا يكون هدفاً جيداً بالتحقيق.

على الرغم من ذلك فقد أشار "الدو" إلى أن الكفاءة هى مفهوم وهدف توحيدى فى الإدارة العامة، وليس هناك احتمال بأن تغادر المسرح.

"إلا أن عالماً يخلو من مفاهيم الكفاءة والاقتصاد سوف يختلف بالتأكد بصورة عميقة عن ذلك الذى نعرفه. ربما لا يكون بحاجة إلى أن يشبه ذلك بإنسان ما قبل العلوم وما قبل الصناعة. إلا أنه لن يكون من البشائر الواضحة فى أى عالم معاصر ما هو المنظور الذى يمكننا استخدامه للمقارنة والمنافسة".

إنه لمن السخرية أن تكون الكفاءة قد أصبحت عرضة للهجوم من بعض الدوائر، وأن نفس الأدوات التى تجعل من مواصلة الكفاءة أكثر واقعية وقابلية للتطبيق قد نالت هى الأخرى حظها من الإرث فى الإدارة العامة. ويشتمل أكثر هذه الأدوات وضوحاً وإثارة للجدل على تخطيط وبرمجة أنظمة الميزانية، وتحليل الفوائد والتكاليف، والميزانية الصفرية.

يثير "فريدريكسن" سؤالاً مهماً حول ما إذا كانت هذه الأدوات إيجابية ومحايدة بالفعل أم أنها قد خدمت أغراض مؤيديها:

يمكن النظر إلى الأدوات التنظيمية الأخرى مثل أنظمة التخطيط والبرمجة والميزانية، تحليل السياسة، قياس الإنتاجية، الميزانية الصفرية، وإعادة التنظيم، على أساس أنها تعزز من التغيير باتجاه العدالة الاجتماعية. إنها تقدم نوعاً تقريبياً بلغة الإدارة الجيدة كإستراتيجية أساسية، لأنه ليس من الحكمة فى شىء تأييد التغيير بصورة مباشرة. وفى واقع الأمر، يمكن استخدام هذه الأدوات كوسائل أساسية للتغيير.

تقودنا هذه القضية مباشرة إلى الموضوع المهم المتعلق بالاستقرار والتغيير فى الإدارة العامة. ومن أحد الأسئلة والقضايا التى لم يتم حسمها فى الإدارة العامة كيفية المشى على الحبال بين الاستقرار البيروقراطى والتغييرات التى تتطلبها المشاركة الديناميكية والتوقعات المتزايدة.

يمكن استخدام التحليل الإدارى كأداة لتبرير الوضع الراهن أو كأداة للتغيير. وقد يجادل القليلون بأن البيروقراطية هى أساساً محافظة وأن هذا الاستقرار يمثل قوة تشتد الحاجة إليها فى ديموقراطيتنا. يقول "الدو":

إن البيروقراطية، وخاصة البيروقراطية الحكومية، تمثل بالنسبة لأى مجتمع ما تمثله الحذافة للآلة أو الصابورة (ثقل يستخدم فى السفينة لحفظ التوازن) للسفينة المنطلقة فى عرض البحر. إن وظيفتها التى لا غنى عنها تكمن فى توفير عنصر الاستتباب،

والاستقرار، والاستمرارية والذى فى حالة فقدانه يمكن أن ينجم عنه عدم التوازن وقد يؤدي إلى اضطراب أو كارثة.

رغم ذلك فإن مفهوم البيروقراطية واتخاذ القرار البيروقراطى هذا يبدو كأنه يسير بالاتجاه المعاكس لضغط الوقت فى العالم الحديث. فإذا كان لا بد من اتخاذ القرارات مبكراً وبسرعة فى بيئة معقدة ومتغيرة، فهل تسمح حوافزنا وهياكلنا التنظيمية الراهنة بأن يحدث ذلك؟ هناك نقطتان جديرتان بالبحث حول هذا السؤال. أولهما إذا كانت مؤسساتنا غير قادرة على مسايرة هذا المأزق الصعب فإن الإحباطات يمكن أن تقود إلى مركزية مفرطة وخطيرة. ثانياً، هناك شىء من الأمل فى اختبار مواكبة أشكال بديلة من المنظمات للتغلب على ضغط الوقت. وربما يكون المزج بين لامركزية بعض المهام مثل التعليم، والشرطة، وتشبيد الطرق، والخدمة الاجتماعية، وزيادة المركزية فى أخرى مثل التخطيط، والبحوث والتطوير، والتجارة الدولية، خياراً مثيراً للاهتمام.

الموضوع الرئيس الآخر خلال فترة السبعينيات والثمانينيات الذى يتميز بخصوصية الصلة فى الحلبة السياسية الراهنة هو "إدارة الترشيد". فى خلال فترة الستينيات كانت المشكلة الرئيسة بالنسبة للحكومة وقطاع الأعمال تكمن فى كيفية إدارة النمو والتوسع. وقد أطلق "جون كينث جالبريث" (John Kenneth Galbraith) على ذلك اسم "مشكلة الوفرة". رغم ذلك، ومع حدوث النمو الاقتصادى المحدود والتقشف المالى، الذى يعتبر قانون "جرام - رودمان" (Gramm-Rudman) خير شاهد عليه - تحولت القضية الرئيسة إلى إدارة الندرة والإدارة الترشيدية. وقد أثار كل من "جرينهال" و"ماكيرسى" (Greenhalgh and Mckersie) نقطة مفادها أن المديرين فى القطاع العام لا يزالون لا يفهمون جيداً الآثار الجانبية المكلفة للتسريحات الكبيرة للعمال. ربما كان ذلك بسبب أنها ظاهرة جديدة نسبياً بالنسبة للجيل الراهن من المديرين. وعلى الرغم من أنه قد يكون أقل دهشة أن يتم التخطيط لكيفية تفكيك مكتب التعليم من أن تتم مجابهة التحدى المتمثل بهبوط أحد الرجال على سطح القمر، فإنه من الصحيح أيضاً أن التوسعات، وعلى الأخص عمليات الترشيد، تتطلب إدارة إنسانية أكثر كفاءة. وقد لا يصاب هذا الكاتب بالدهشة إذا ما رأى عبارة "إدارة الترشيد" تختفى من قاموس رجال الإدارة العامة لمجرد كونها قد أصبحت جزءاً قياسياً من مخزون أى من المديرين فى القطاع العام.

يمكن للتحليل الإدارى أن يؤدي دوراً مهماً سواءً فى عمليات التوسعة أو الترشيد، إلا أنه ربما كان أكثر حيويةً فى الدور الترشيدى. وتعد هذه مهمة أصعب كثيراً من اتخاذ

القرار حول كيفية تخصيص الموارد الإضافية. ولهذا السبب فإن التحليل الإدارى قد يتبوأ أهمية جديدة خلال العقد القادم إذا ما استطاع مساعدة صناع القرار الذين يتعين عليهم التأقلم مع خيارات ذات صعوبة متزايدة.

التوجه الآخر خلال العقد الماضى كان يتلخص فى استمرارية وتسارع ما كان يطلق عليه "نمو ما بعد الصناعة". وقد أشار "الدو" إلى سبع خصائص لهذه الحركة أو النقلة من مرحلة التصنيع إلى مرحلة ما بعد التصنيع: أولها، نشأة المعرفة كعامل حاسم فى الإنتاجية. ثانياً، ظهور تقنية المعلومات. لقد كان نمو صناعة الحاسب الآلى واحداً من الأحداث البارزة خلال الخمس والعشرين سنة الماضية. ثالثاً، تضاؤل دور المصنع؛ إذ إن مكنته العملية الإنتاجية بأكملها باتت تحدث الآن. رابعاً، نشأة مراكز القوى الحديثة. فإذا كانت المعلومات تعد قوة فإن الأشخاص الذين يتولون إدارة معلوماتنا قد أصبحوا يشكلون قوة متزايدة، خاصة أن المكنته تزيد من الكفاءة. وقد يكون لذلك تأثير أساسى بالنسبة للتحليل الإدارى الذى لديه المقدرة على خلق وتنقية المعلومات. خامساً، إعادة التركيز من الإنتاج إلى التوزيع. سادساً، الانتقال من الإنتاج إلى المهن الخدمية. ويشير بعض خبراء الاقتصاد إلى أن هذا التوجه هو المسؤول أساساً عن إنتاجيتنا المتناقصة. أما الخاصية الأخيرة فهى الإسراع بالتغيير، وهو ما تمت مناقشته سلفاً.

الموضوع الرئيس الآخر ذو الصلة بمجال الإدارة العامة هو التحرك نحو المهنية. ويمكن استعمال أربعة معايير لتحديد ما إذا كانت الإدارة العامة تمثل مهنة حقيقية وهى: رسمية برامج التدريب فى المهارة، والمنظمة الرسمية لتجميع المهن سوياً، ومفهوم التوجه الخدمى، ونظرية التقليد الثقافى مع الإحساس بالهوية والتاريخ. فى العام ١٩٦٥م لم يكن بمقدور الإدارة العامة تلبية تلك المعايير الملحة، إلا أنه بحلول العام ١٩٩٠م أصبحت الإدارة العامة مرشحةً جدياً لأن تصبح مهنة حقيقية. وفى السنوات الأخيرة شهدنا مرحلة لاحقة من التطور المهنى بالنسبة للإدارة العامة طبقاً لنموذج "هارولد ويلنسكى" (Harold Wilensky):

إن عملية المهنية تبدأ بنشأة المهنة ذات الدوام الكامل التى تطور اهتماماً بالوعى الذاتى من أجل تطوير مدارس لتدريب المهنيين. وهذه المدارس التدريبية، التى تم تنظيمها فى البداية خارج الجامعات، بدأت تنجذب نحو الارتباط بها. عندها نشأت المنظمات المهنية المتخصصة، والتى أعقبها صراع حول تحديد المهام المركزية للممارسة ما بين الحرس

القديم، الذين كان جُلّ تدريبهم عبر الخبرة الأولية، وما بين المهنيين الجدد الذين ظهوروا بأعداد متزايدة من خلال المدارس المتخصصة. يلى ذلك الصراعات المهنية التى نشأت مع المهن المقاربة عبر حدود النشاط المهني، وقد ثبت نجاح التوجه نحو الترخيص والاعتراف القانونى، وأخيراً ظهرت القواعد السلوكية والأخلاقية وآليات وضعها موضع التنفيذ.

إن السؤال ذا الصلة هو ما إذا كان التحليل الإدارى يعد مؤهلاً كمهنة. هناك برامج تعليمية وتدريبية رسمية للتحليل الإدارى، وهناك العديد من المجالات والمنظمات المهنية الموجهة نحو التحليل، وهناك وعى متزايد بأن التحليل يجب أن يكون مقترناً بالالتزام، كما أن هناك تقليداً ثقافياً حول التحليل فى مجال الصناعة والحكومة لا زال حديثاً إلا أنه يواصل نموه. إن المشكلة الأساسية التى تحول دون أن يصبح التحليل الإدارى مهنةً كاملة هى نفس المشكلة الموجودة بالنسبة للإدارة العامة، أى: الافتقار إلى نظرية شاملة لربط أنواع التحليل المنفصلة. فى إطار شامل وموحد أو مدرسة فكرية واحدة. وربما يكون مصطلح "علم الإدارة" هو أكثر العبارات تكاملياً فى مجال التحليل الإدارى.

يشير "فريدريكسن" إلى خمسة نماذج رئيسية فى الإدارة العامة هى: نموذج "فيبر"، (Weber) و"يلسون" (Wilson) و"تايلور" (Taylor) البيروقراطى الكلاسيكى، نموذج "سايمون" و"مارش" (Simon and March) البيروقراطى الجديد، النموذج التأسيسى لكل من "ليندبلوم" و"موشر"، (Lindblom and Mosher) نموذج العلاقات الإنسانية لكل من "ماكغريغور" و"ليكرت"، (McGregor and Likert) ونموذج الخيار الشعبى أو العام (Public Choice) لكل من "أوستروم"، "بيوكانن" و"ميتشيل" (Ostrom, Buchanan and Mitchell). وعلى الرغم من عدم وجود نظرية واحدة للإدارة العامة، فقد يكون نموذج الخيار الشعبى أو العام هو أقرب شىء لدينا إلى النظرية الموحدة فى هذا المجال حالياً. وتمثل هذه النظرية واحدةً من أكثر التطورات الفكرية المدهشة خلال الخمس والعشرين سنةً الماضية، كما أن هذه النظرية لا زالت تقدم للطالب والباحث المرتقب عدداً هائلاً من المجالات الخصبة من أجل المزيد من تطوير النظام وتركيباته.

يمثل الخيار العام وجهاً آخر للعمل فى مجال الاقتصاد السياسى مع المزيد من المضامين الجذرية لنظرية الإدارة العامة. ويبدأ معظم خبراء الاقتصاد السياسى فى تقليد الخيار العام بالفرد كوحدة أساسية للتحليل. ويتم استبدال الرجل الاقتصادى التقليدى برجل آخر هو "صانع القرار". أما الاهتمام الثانى بتقليد الخيار العام فيكون منصباً على مفهوم المنافع العامة كنوع الحدث المرتبط بإنتاج الوكالات العامة.

يشير المؤلفون إلى "أربعة افتراضات أساسية" حول سلوك الفرد فى نظرية الخيار العام هي: أن الأفراد يفترض فيهم أن تكون لهم مصلحة ذاتية، ويفترض فى الأفراد أن يكونوا منطقيين، ويفترض فى الأفراد تبنى إستراتيجيات الحد الأقصى، ولا بد من وجود افتراض محدد وصریح فيما يتعلق بمستويات الأفراد المعلوماتية.

هناك اثنان من الملامح الجذابة بشكل خاص حول نظرية الخيار العام فى الإدارة العامة: أولاً، إنها تتيح بعض الإمكانيات للحكومة من أجل تطوير مختلف الحوافز أو آليات التمويل التى كثيراً ما تنسجم مع المفهوم القائل بأن الحكومة كثيراً ما تعمل مثل القطاع التجارى الخاص. بعض هذه الآليات تشمل الضرائب، رسوم الخدمة، وأنظمة الإيصالات. ثانياً، إن نظرية الخيار العام توفر أرضية خصبة لتوسيع النظرية. فمن خلال البدء بالمهمة الإيجابية المتعلقة بتحقيق أقصى حدود النفع العام، فإن نظرية الخيار العام تتيح للمحلل الإدارى المحتمل فرصاً لا يستهان بها نحو تقديم مشاركات مفيدة. ويوضح "فريديريكسن":

بات يشار عادةً الآن إلى الصيغة الحديثة من الاقتصاد السياسى إما على أساس أنها "اقتصاديات غير السوق" أو ضمن منهج "الخيار العام". إن هذه الكتلة من المعرفة غنية من حيث التقليد والتصلب الفكرى، إلا أنها خفيفة نوعاً ما من حيث الدليل التجريبي. رغم ذلك فإن منظرى الخيار العام لديهم، وسوف يظل لديهم، تأثير مهم فى الإدارة العامة الأمريكية.

المجال الآخر ذو الأهمية الحيوية هو الأساليب الإدارية اليابانية. فمع بروز اليابان كقوة اقتصادية كبرى ومنافس للولايات المتحدة الأمريكية، فإن السؤال المهم هو كيف تمكنت اليابان من تحقيق هذا الإنجاز المهم. وهل هناك أى شىء يمكننا تعلمه من تجربتهم؟ وهنا يكون لدى المحلل الإدارى دور صعب لكنه مهم يتعين عليه أن يؤديه لأن ما يعمل فى ثقافة معينة قد لا يعمل فى الأخرى. ويوضح كل من "باسكال" و"أثينز" (Pascale and Athens) فى مؤلفهما الرائع "فن الإدارة اليابانية":

نحن لا نشجع النسخ المباشر لأساليبهم، ولا حتى فلسفتهم الإدارية والثقافية. إن أساليبهم، إذا ما أخذت تدريجياً، فقد تذبذب جميعاً دفعة واحدة فى مناخنا. ومن ثم لا يمكننا أن نتبنى فلسفاتهم برمتها حتى لو أردنا ذلك، وهذا ما يحبذه الغالبية العظمى منا. نحن نريد أن ننظر إلى اليابانيين وكأنهم نوع خاص من المرأة، تلك التى قد تتيح لنا أن نرى أنفسنا بطرق جديدة قد توحى لنا بتوجهات للتغيير الحذر.

وقد حاول هؤلاء وغيرهم من الكتاب استخدام التحليل الإدارى بغرض فهم بعض أسرار النجاح اليابانى. وتشمل بعض عناصر أسلوب الإدارة اليابانى التى قد تكون لها قيمة فى الولايات المتحدة الآتى:

- المزيد من التركيز على التعليم والتدريب.
- المزيد من الاستثمار فى مجال البحوث والتطوير.
- التطوير المهنى طوال الحياة.
- استخدام الإجماع والتعاون.
- النظرة القوية للولاء والاعتماد المتبادل.

ربما كان الفارق الأكبر والوحيد بين الإدارة الأمريكية والإدارة اليابانية يكمن فى أن اليابانيين لديهم نظرة طويلة الأمد تجاه شعبهم ومؤسساتهم، ومن ثم فهم عازمون على بذل المزيد من أجل تطوير، وتدريب، وتعليم قوتهم العاملة وتحسين أنظمتهم.

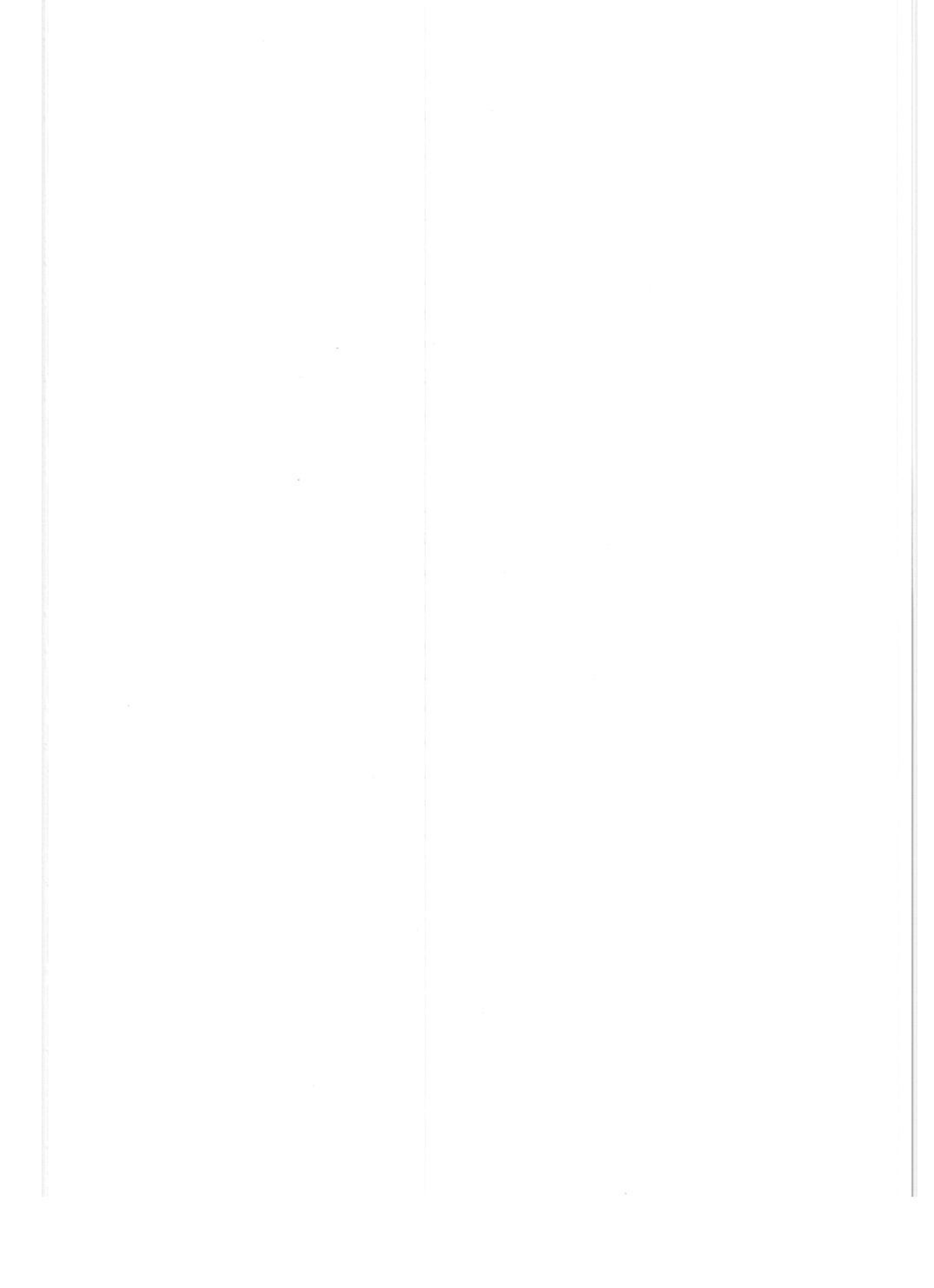
أما النظرة الأمريكية فهى أكثر توجهاً نحو المكسب القصير الأمد، وفى حالة الحكومة الفيدرالية، تجاه المكاسب السياسية على المدى القصير. إن هذا القصور فى قابلية الحركة نحو التخطيط والتفكير على المدى الطويل ربما كان هو نقطة ضعفنا الوحيدة والكبرى. إن التحليل الإدارى يمكن أن يوضح أن الاستثمارات الجيدة الآن سوف تجنى عائدات كبيرة لاحقاً. رغم ذلك، فما لم يكن توجهنا على المدى الطويل، فإن هذا النوع من التحليل سيظل قابلاً على الرفض.

الموضوع الموحد الرئيس الأخير يشمل الجودة. فعبارة الجودة ذات عدة معانٍ مختلفة، بما فيها جودة (نوعية) الحياة، وجودة المنتج، والرقابة على الجودة. وبما أن الغالبية العظمى من سكان الولايات المتحدة الأمريكية قد حققوا مستوى معيشياً باتت فيه الضروريات الأساسية للحياة من المسلمات تقريباً، فإن مجال التركيز الرئيس يغدو منصباً على جودة الحياة أو المعيشة. وبما أن نوعية الحياة يصعب تعريفها وقياسها بصورة تتعدى الأشياء المتعلقة بالبقاء على قيد الحياة، فإن هذا التركيز الحديث يمثل تحدياً بالنسبة للتحليل الإدارى. فإذا كان الدور الرئيس للحكومة هو تحسين نوعية المعيشة بالنسبة لمواطنيها، فيتوجب على التحليل الإدارى إذن أن يواجه هذا التحدى فى التعريف والقياس. كذلك، فإن الجودة تشمل جودة المنتج والرقابة على الجودة. وقد تم توجيه

الانتقادات إلى كل من الإدارة الصناعية والإدارة العامة، خاصةً خلال فترة السبعينيات والثمانينات، بسبب إنتاجها وتوزيعها لسلع وخدمات تفتقر إلى الجودة. وبحلول العام ١٩٨٠م كانت صناعة السيارات الأمريكية قد أصبحت تقريباً رمزاً لعدم الاهتمام بالجودة والرقابة على الجودة فى الصناعات الأمريكية. ومرةً أخرى، نقول بأن العناصر الكمية أسهل فى قياسها من النوعية. وبات الهدف الرئيس للإدارة الأمريكية هنا هو المزاوجة ما بين التزام الجودة مساوياً لما كان موجوداً سلفاً بالنسبة للوقت والتكاليف. وكانت مهمة التحليل الإدارى تتجلى فى تضمين اعتبارات الجودة داخل تحليل السياسات وتقييم البرامج حتى تتمكن اعتبارات الجودة من المساعدة فى اتخاذ القرارات النهائية.

ومن خلال التطلع إلى مستقبل الإدارة العامة والتحليل الإدارى، فإنه يجدر بنا أن نتساءل أى أفكار ودروس الماضى تُعدّ ذات أهمية لكى نقوم بترحيبها إلى المستقبل؟ وهناك فكرتان فى هذا الصدد. الأولى تتعلق "بأزمة الإدارة العامة". فإذا كانت تلك الأزمة مهتمة أساساً بالافتقار إلى نظرية أو نموذج واحد أو حتى بتوجه واحد للتحرى بشأن الإدارة العامة، فإن من المرجح انتقالها إذن إلى حقبة التسعينيات. وعلى الرغم من ذلك، فإنه يمكن النظر إلى هذه الأزمة كعلامة صحية فى مجال أو مهنة لا زالت قادرة على تقبل الأفكار الجديدة وتتمر بمرحلة تحول.

القضية الأخرى بالنسبة لحقبة التسعينيات سوف تكون فى كيفية المزاوجة ما بين التقشف المالى والمصروفات المالية الجديدة نسبياً وما بين الحاجة إلى العدالة الاجتماعية. فإذا كان التاريخ يمثل مرشداً صادقاً، فإن أولئك الذين هم فى الطرف الأسفل من الطيف الاقتصادى يتحملون عادةً حصةً غير متكافئة من أى تدهور فى الإنتاج. فهل يكون بمقدور التحليل الإدارى إيجاد أى حلول أكثر إبداعاً لهذه المشكلة المهمة؟ إذا لم يكن ذلك ممكناً، فإن ذلك قد لا يعنى تدنياً فى احترام الإدارة العامة والتحليل الإدارى وقابليتهما للتطبيق فحسب، وإنما قد يعنى أيضاً تدنياً وانحطاطاً فى حضارتنا.



الملاحق

الملاحق (أ)

عملية البحث

كانت الخطوات فى عملية البحث على النحو التالى:

- ١ - تم الاتصال هاتفياً برئيس وحدة التحليل الإدارى المختارة بشكل عشوائى، حيث جرى شرح موجز لمشروع البحث، وتم تحديد الموعد.
- ٢ - فى أثناء الاجتماع مع رئيس الوحدة تم وصف مشروع البحث بصورة أكبر تفصيلاً وتم الحصول على موافقة الشخص المسئول للسير قدماً فى إجراء البحث. تم جمع معلومات عامة حول وحدة التحليل الإدارى، مثل فلسفتها، وتنظيمها، ومهامها، وأى مواضيع حالية ساخنة أخرى. كان الكثيرون من مسؤولى التحليل الإدارى عازمين على إمضاء جل وقتهم فى النقاش حول وحدتهم، والوكالة بشكل أكبر، وفلسفتهم المتعلقة بإدارة والتحليل الإدارى.
- فى المرحلة الثانية من الاجتماع، تمت مناقشة الدراسات التى أجريت بواسطة وحدات التحليل الإدارى، وتم اختيار تلك التى تتلاءم مع معايير البحث. تم اختيار أكبر دراسات التحليل الإدارى ملائمة لمعيار البحث بغرض إجراء المزيد من الفحص. ومن ثم حصل الباحث على اسم المحلل الذى قام بإجراء الدراسة، واسم صانع القرار الذى تسلمها، وصورة من تقرير الدراسة المكتوب.
- ٣ - تم ترتيب موعد مع المحلل الذى قام بإجراء الدراسة لمقابلة مفصلة (انظر الملاحق ب) من أجل تحديد المرشد التصميمى للمقابلة. فى معظم الحالات، تم إجراء مقابلتين مع كل محلل بسبب حجم المعلومات التى تم جمعها. كذلك تم إجراء مقابلات مع صناع القرار بالنسبة لمعظم الدراسات.
- ٤ - تمت مراجعة تقرير الدراسة المكتوب باستخدام المرشد الخاص بمراجعة الوثائق (انظر الملاحق ج).

الملحق (ب) مرشد المقابلة

١- تحديد المشكلة:

أ- المحتوى:

- ١ - ما هي المشكلة؟ الإجابات عن هذا السؤال يتوقع أن تكون متميزة وقد لا يتم تصنيفها أو تجميعها في أي نمط بعينه.
- ٢ - ما هو الغرض من الدراسة؟ المساعدة في اتخاذ قرار معين، لتعريف المشكلة، لتحديد مدى خطورة المشكلة، لهيكل المشكلة، وللحصول على الموافقة في أحد أجزاء المنظمة على قرار تم اتخاذه في جزء آخر منها.
- ٣ - هل تم تكوين المشكلة؟ لم تُكوّن، تم تكوينها من خلال وصف العلاقات بصورة سردية، النموذج التوضيحي، علاقات كمية وسط المتغيرات، النموذج التنبؤي.

ب- العملية:

- ١ - من الذي طلب الدراسة؟ مدير عام المنظمة، مساعد المدير للإدارة، رئيس القسم أو الوحدة التي تمت دراستها، رئيس قسم التحليل الإداري، اللجنة التنفيذية، المسؤولون الإداريين، غير واضح.
- ٢ - من الذي حدد المشكلة؟ الشخص الطالب للدراسة، المحلل الإداري، فريق المحللين، فريق الدراسة من داخل الوحدة، كل من المحلل والشخص الطالب للدراسة، المحلل الإداري والموظفون العاملون بالوحدة التي تمت دراستها.
- ٣ - بأي عملية تم تحديد المشكلة؟ بواسطة صانع القرار وحده، بواسطة المحلل لوحده، بواسطة فريق الدراسة من داخل الوحدة، من خلال الاجتماعات بين المحلل وصانع القرار، من خلال الاجتماع بين المحلل وأفراد الوحدة التي تمت دراستها، من خلال مذكرة مكتوبة من المدير.

٢- جمع المعلومات (البيانات):

أ- المحتوى:

- ١ - ما هي الأساليب المستخدمة في جمع المعلومات؟ النشرات والوثائق المكتوبة، مراجعة الأدبيات، المقابلات غير المرتبة، المقابلات المنظمة، الاستبانات غير المنظمة، الاستبانات المنظمة، النماذج الإحصائية، الملاحظة من خلال المشاركة، فحص السجلات المكتبية الموجودة، الأسلوب السردى، الأسلوب الإحصائى، فحص السجلات المحاسبية، العينات الإحصائية، جمع البيانات الإحصائية التجريبية، التجربة.
- ٢ - ما نوع المعلومات التى تم جمعها؟ الملاحظات الشفهية خلال المقابلات، الملاحظات السردية فى الاستبانات، البيانات النوعية من المصادر الثانوية، أرقام - إحصائيات، تكاليف مالية - فوائد مالية، التجربة.

ب - العملية:

- ١ - من الذى قام بجمع المعلومات (البيانات)؟ المحلل، فريق المحللين، أعضاء فريق الدراسة من داخل الوحدة، الشخص المسؤول فى الوحدة التى تمت دراستها، المحلل ورئيس الوحدة التى تمت دراستها، جهد مشترك بين المحلل والعاملين بالوحدة التى تمت دراستها، العاملون بالوحدة التى تمت دراستها.
- ٢ - كيف تم تحديد المعلومات المراد جمعها؟ بواسطة المحلل بمفرده، بواسطة فريق من المحللين، بواسطة فريق دراسة من داخل الوحدة، بواسطة المحلل بالتشاور مع رئيس الوحدة التى تمت دراستها، بواسطة المحلل بالتشاور مع العاملين بالوحدة التى تمت دراستها.

٣ - تحليل وتفسير المعلومات (البيانات):

أ- المحتوى:

- ١ - كيف يتم تنظيم وتحليل وتفسير المعلومات؟ المعلومات لا يتم تلخيصها، تم استخدام البيانات الأولية، تم تلخيص المعلومات بصورة سردية، تم شرح الفوائد والتكاليف بشكل سردى، تم حساب الملاحظات السلبية والإيجابية، تم حساب التكاليف كمياً بالدولار، تم حساب التكاليف والفوائد كمياً بالدولار.

٢ - ما هي الوسائل التي استخدمت لتنظيم وتحليل وتفسير البيانات؟ لا شيء، تم استخدام البيانات الأولية فقط، حدس وحكم المحلل، تم حساب الوسيلة الحسابية، الإحصائيات الوصفية، تحليل التكلفة، الإحصائيات الاستنتاجية، نموذج الفوائد/ التكاليف، تحليل القيمة الراهنة، المعامل الارتباطي، الانحدار.

ب - العملية:

١ - من الذي قام بتنظيم، وتحليل، وتفسير البيانات؟ المحللون، فريق من المحللين، فريق الدراسة من داخل الوحدة، رئيس الوحدة الذي طلب الدراسة، المحلل ورئيس الوحدة التي تمت دراستها، المحلل والأفراد العاملين بالوحدة التي تمت دراستها.

٢ - كيف تم اتخاذ القرار حول كيفية طلب، وتحليل، وتفسير البيانات؟ بواسطة المحلل وحده، بواسطة فريق من المحللين في الاجتماعات، بواسطة فريق الدراسة من داخل وحدة، بواسطة مستشار إحصائي، بواسطة المحلل بالتشاور مع رئيس الوحدة التي تمت دراستها، بواسطة المحلل بالتشاور مع الأفراد العاملين بالوحدة التي تمت دراستها.

٤- تطوير النتائج والتوصيات:

أ- المحتوى:

١ - ما هي النتائج والتوصيات التي تم تطويرها؟

سوف يكون هذا السؤال خاصاً بكل دراسة على حدة، وقد لا يكون من الممكن تصنيف الإجابات.

٢ - ما هو الأساس بالنسبة للنتائج والتوصيات؟ التوصيات تقوم على أساس التحليل الإحصائي للبيانات، التوصيات كانت واضحة من خلال المعلومات السردية، واضحة من خلال البيانات الرقمية، التشاور مع صناع القرار، التشاور بين المحلل ورئيس الوحدة، قام كل من المحلل ورئيس القسم سوياً بإعداد التوصيات مستخدمين حكمهم الشخصي، التشاور بين المحلل والأفراد العاملين بالوحدة التي تمت دراستها.

ب - العملية:

- ١ - من الذى قام بتطوير النتائج والتوصيات؟ المحلل، فريق من المحللين، المحلل بالتشاور مع رئيس الوحدة التى تمت دراستها، فريق الدراسة من داخل الوحدة، المحلل الإدارى والأفراد العاملين بالوحدة التى تمت دراستها.
 - ٢ - بأى عملية تم تطوير النتائج والتوصيات؟ المحلل الذى يعمل بمفرده، فريق من المحللين يعملون سوياً، المحلل بالتشاور مع رئيس الوحدة التى تمت دراستها، فريق الدراسة من داخل الوحدة، المحلل مع الأفراد العاملين بالوحدة التى تمت دراستها.
- سوف يتم توفير الإجابات على هذه الأسئلة من خلال المقابلات، المعلومات المضمنة فى تقرير الدراسة المكتوب، المواد المساندة التى تم تطويرها فى الدراسة. تشمل قائمة المستندات المقترح فحصها المادة الخلفية للمبادرة بإجراء الدراسة، خطة الدراسة، أوراق العمل أو المادة المساندة التى لم يشملها تقرير الدراسة، تقرير الدراسة نفسه، وأى مواد خاصة بالمتابعة تم تطويرها عقب تكملة تقرير الدراسة.

الملحق (ج) مرشد مراجعة الوثائق

الهدف من مرشد مراجعة الوثائق هو تركيز فحص الباحث لتقارير دراسة التحليل الإدارى على أسئلة البحث. إن نوع المعلومات التى يتم جمعها من خلال مراجعة وفحص الوثائق يكون شبيهاً للغاية بذلك الذى تتطلبه المقابلات مع المحللين الذين أجروا الدراسة. سوف يتم مراجعة التقرير الخاص بكل دراسة قبل إجراء المقابلة مع المحلل. إن مراجعة التقرير سوف تزيد من حسن اطلاع الباحث على الدراسة كما أنها ستوفر له أيضاً فرصة للتحقق من المعلومات التى تم جمعها فى المقابلة.

سوف تحتوى تقارير الدراسة على معلومات ذات صلة وثيقة باثنين أو ثلاثة من المجالات الرئيسة المراد فحصها، ألا وهى: نوع الدراسة، والأساليب المستخدمة فى إجراء الدراسة. وعادةً ما تكون المعلومات المتعلقة بقبول وتطبيق التوصيات غير مضمنة فى التقارير. وبطبيعة الحال، فإن توصيات الدراسة تكون مضمنة فى التقارير. وسيكون الإجراء المتبع فى فحص تقارير الدراسة على النحو التالى:

١ - سوف يقوم الباحث بتصنيف الدراسة من حيث النوع مستخدماً دراسة الرموز التى تم تطويرها.

٢ - سوف يقوم الباحث بشرح الأساليب المستخدمة فى إجراء الدراسة مستخدماً الرموز الخاصة بأساليب الدراسة. من المتوقع أن توفر معظم تقارير الدراسة معلومات جزئية فقط حول المنهجية. وسوف تأتى معظم المعلومات عن أساليب الدراسة من خلال المقابلات.

٣ - سوف يتم تصنيف التوصيات المضمنة فى التقرير من خلال استخدام الرموز الخاصة بالتوصيات.

الملاحق (د)

التصنيف لتحليل السياسة

يعرض الجدول التالي لهذا الشرح تصنيفاً كاملاً لمجال تحليل السياسة، وهو المجال الذى كثيراً ما يمثل فيه المحللون الإداريون أصحاب المهنة. وهذه هى المحاولة الأولى المعروفة لدينا حول أن مثل هذا المشروع التصنيفى، بما فيه المواد المرجعية المناسبة، قد تم تطويره من أجل هذا المجال.

ويتمتع هذا التصنيف بعدة استخدامات ممكنة، ألا وهى: كمرشد لتعريف مجال تحليل السياسة، كمرشد للدراسة من أجل الاختبارات الشاملة، كأداة لتحديد المجالات المحتملة للبحث، وكأداة لتطبيق المفاهيم النظرية فى تطبيقات عملية.

إن من المهم التركيز على أن هذا التصنيف يغطى كلاً من المجال النظرى والمجال العملى لتحليل السياسة. ويشتمل المجال النظرى على قضايا مثل المناهج المحتملة لتحليل السياسة، الأساليب التحليلية، والحدود. أما الجانب العملى فيشمل استخدام تحليل السياسة فى المجال الحكومى، كيف يتم تقديمه واستخدامه، ومؤسساته تحليل السياسة.

ويجب توضيح نقطتين حول الوثائق المرجعية: أولهما أن هذه المادة المرجعية ليس القصد منها تغطية كل ما كتب حول الموضوع، وإنما هو تزويد القراء بمقدمة مقنعة للموضوع ذات قدر متوسط من العمق. ثانياً أنه لمن الضرورى توضيح كيفية تفسير الأرقام المدرجة تحت المراجع. فالرقم الأول (بين الفاصلتين) يمثل عنوان الكتاب أو المقال الذى يمكن العثور عليه فى الجزء الخلفى من التصنيف. أما الأرقام الأخرى بعد الشرطة فتمثل أرقام الصفحات فى الكتاب أو المقال. فعلى سبيل المثال، يجب تفسير (٦-١٧؛ ٥-١٧٢-١٧٨؛ ١٠-١١، ١٢، ١٣) لتقرأ على أساس صفحة ١٧ من الكتاب السادس، والصفحات ١٧٢-١٧٨ من الكتاب الخامس، والصفحات ١١، ١٢، ١٣ من الكتاب العاشر.

الموضوع	المرجع
أولاً - المجال النظري لتحليل السياسة:	
أ. تعريف تحليل السياسة (ما هي؟)	٢٢٢-٤، ٢٢٣، ١٠-ix، ٣٥، ٧: ١٧-٢١، ٤: ١٨-٣، ١: ٢٠-٥: ٢٢-٢.
١- حدود تحليل السياسة	٢-٣٨٣: ٤-٢٦، ١٢: ٢٠٠.
٢- الضوابط المساهمة في التحليل	١٠-٣٦: ١٢-١٩٧، ٢٠-١٧٥: ٤-٢٢٣.
ب. نموذج عام للتحليل (كيف تتحقق)	١٠-٣٦٣: ١٥-٦، ٥، ٦-١٦: ٥٦-١٧، ٥٠، ٢٠.
ج. مناهج التحليل	١-٦: ٧-٨٣.
١- المناهج الأساسية	
أ. العقلاني	١٠-٢٣، ٢٢٦: ٦-١١٧، ١٢٥، ٢١١-٢٢٧: ١٣-١٤، ١٥: ١٩-٩.
ب. الإضافي	٦-١٢٥-١٢٩، ١٨٩-٢١١: ٧-٧٥، ٧٩: ١٠-٢٢٦، ١١-٨٦، ٩٤: ١٦-٢٧١، ٢٧٢: ١٧-٢٨، ٣٠: ١٩-١١، ٦-١٢٩-١٣٤، ٢٧٢-٢٣٠: ١٠-٢٣١: ١٩-١٢، ٦-١٣٤-١٤٠، ٢٣٠-٢٥٢، ٦-١٤٠-١٤٦، ٢٥٢، ٢٨٥، ١٠-٥١.
ج. المختلط	
د. الأنظمة العامة	
و. التعلم بالتكيف (هادي)	
٢- البعد الزمني	
أ. المستقبلي	
ب. الماضي	
ج. الاندماجي	
٣- التوجه الأساسي	١٠-٣٦-٣٨.
أ. التجريبي	
ب. التقييمي	
ج. المعياري	
٤- منهج خاص لغرض معين	١-٤٧٢، ٤٧١.
د. فئات المشكلات حيث يكون التحليل فعالاً أو غير فعال.	٤-٢٢٦، ٢٢٧: ١٠-٩٩: ١٧-٨: ١٤-١٨.
هـ. التركيز التحليلي في تحليل السياسة	
١- نماذج نقاش السياسة	١٠-٦٧.
٢- أنواع، خصائص، و حدود النماذج	١٠-١١: ١٥-١٩، ٢١: ١٧-١٤١، ١٥٩، ١٦٢.

الموضوع	المرجع
٢- أساليب تحليلية	
أ. تحليل التكلفة و الفائدة	١٠-٢٤٤: ١٥-١٣٤، ١٣٧، ١٥٥: ١٧-٢٦: ٢١-٢١-٥٢١-
	٥٥٥-٥٤٦، ٥٤٥
١- تعريف و قياس التكلفة	١٠-٢٤٥: ١٥-١٥١: ١٧-١٢٤-١٤٠: ٢٢-١٤٢ .
٢- تعريف و قياس الفائدة	١٠-٢٤٥: ١٥-١٤٩: ٢١-١٣٥-١٥٤: ٢٢-١٤٤ .
ب. تحليل سلسلة الوقت	١٠-١٥١ .
ج. البرمجة الخطية	١٠-١٧٨ .
د. تحليل المخرجات و المدخلات	١٠-١٨٣ .
هـ. التحليل الارتدادى.	١٠-١٨٦ .
و. دلفى و رأى الخبير	١٩٦: ١٧-١٨١-١٩٨-
ز. الربحية	١٠-٢٥٠: ١٥-١٤٣: ١٧-٢٥ .
ح. المحاكاة	١٥-٨٩-٩٠: ١٧-١٧٠ .
ط. تحليل القرار	١٥-٢٠١ .
ى. بحوث العمليات	١٧-٢٢ .
ك. تحليل النظم	١٧-٢٣ .
ل البحث فى تحليل السياسة الإدارية	٢٠-٣٠، ٦٣، ١٣٤ .
ثانياً- النطاق العملى لتحليل السياسة:	
أ. تاريخ تحليل السياسة	٤-٢٢١: ١٠-٨، ٢٠: ١٠-٢٥ .
ب. تقييم وضع تحليل السياسة	٤-٢٢٦: ٤-٢٦٦: ١٢-٢٠١: ٢٢-٢٧٠ .
ج. العوامل التى ساهمت بقيمة و استخدام	١-٤٦٦: ٩-٦٣٧: ١٧-١١: ١٧-٢٧٠ .
تحليل السياسة فى الحكومة	
د. العوامل التى حدت من قيمة و استخدام	١٧-٣٠٠-٣١٦: ١٨-٩٧، ١٠٣-١٠٨: ٢٢-١٦٥ .
تحليل السياسة فى الحكومة	
هـ. القضايا الرئيسية فى تحليل السياسة	
١- هل تحليل السياسة خالٍ من القيم؟	٣-٤٧٨: ١٠-٩١ .
٢- هل تحليل السياسة معيارى أو إيجابى؟	٤-٢٢٤ .
٣- هل التحليل نشاط أم مهنة؟	٤-٢٢٤ .
٤- مرشد فنى ضد مجلس فنى	١٠-٢٦-٣٠ .

الموضوع	المرجع
٥- التأييد ضد الموضوعية	١٦٨، ٧٦-٤ : ٥٢، ٧-٢٢ .
و. المتغيرات في إنتاج تحليل السياسة	
١- الممثل	٢٠-٢٠ : ٤-٢٢، ٥٧-٢٢، ٦٣، ٦٩ : ٤-٢٢٥ : ١٨-٢٢ .
٢- العميل	٢٤٠-٢٣٤-١٦ : ٤١-١٤ : ٣٦، ٣٠ .
٣- حالة المنظمة	١٧-٢٦٣، ٢٧٣ : ٥-٢٢، ٢١٠-٢١٩ .
٤- مجال السياسة	٦-٢٢ : ٥٤-٢٢ .
ز. المراحل الرئيسية في تحليل السياسة	٩-٢٢ : ١٢-٢٠ .
١- تحديد الأهداف	١٧-٨٥-٩٠ .
٢- تعريف المشكلة	١١٣-١٨-٢٢ : ١٣٩-٢٢ .
٣- البدائل	١١٦-١٧ : ١٣٦-١٣٢-٢٢ .
٤- المعيار	١٧-٩٢، ١٠٠ .
٥- التوصية	١٧-٢٥٣ : ٢٠-٣١ .
٦- الاتصال	٢٢-٢٣٠-٢٥٠ : ١٧-٦٨-٧٠ .
ح. وضع ورشة عمل التحليل	١٦-٢٤٠-٢٤٤ : ٢٢-١٩٣ .
ط. السياسات وتحليل السياسة	١٧-٢٦٩ : ٢٢-١٠، ٨١ : ٢٢-١٣٦، ٢٥٠ .
ى. شرعية تحليل السياسات	
١- جمعيات ودوريات	٢٠-١٠٧ .
٢- مراكز بحث	٢٠-٧٧ .
٣- برامج تدريب وتعليم	٤-٢٣١، ٢٣٠ : ٥٧-٢٠ .
٤- مصادر تمويل	٢٠-٩٣ .
٥- تحليل السياسة بالولاية والمحلية والأجنبية	٢٠-٣٢ .
ك. حالات دراسية حقيقية لتحليل السياسة	١٨-٦-١٠ .
ل. صورة التوظيف الحالية لتحليل السياسة	٢٠-١٧ .
م. الأخلاقيات في تحليل السياسة	١٠-٨٦ .

REFERENCE INDEX

1. "Policy Analysis in the Bureaucracy," Vitecitti, J. P., Public Administration Review 42 (Sept./Oct. 1982): 466-474.
2. "Paradigms of Public Administration," Nicholas Henry, Public Administration Review 35 (July/August 1975): 378-386
3. "On the Organization of Inquiry: A Comparison of Some Radically Different Approaches to Public Administration," Ian I. Mitroff and Louis R. Pondy, Public Administration Review 34 (Sept./Oct. 1974): 471-479.
4. "Symposium on Policy Analysis in Government," Public Administration Review 37 (May/June 1977) Norman Beckman (Ed.): 221-310.
6. The National Planning Idea in U.S. Public Policy, David E. Wilson (Boulder, Colo.: Westview Press, 1980).
10. Public Policy Analysis, William Dunn (Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall, 1981).
11. A Strategy of Decision, David Braybrooke and Charles Lindblom (New York: New York Free Press, 1970).
12. Policy Analysts: A New Professional Role in Government Service," Yehezkel Dror, Public Administration Review 27 (Sept. 1967): 197-203.
14. Problems and Prospects for Policy Evaluation," Frank Scioli, Jr., Public Administration Review 39 (Jan./Feb., 1979): 41-45.
15. A Primer for Policy Analysis, Edith Skokey and Richard Zeckhauser (New York: W. W. Norton, 1978).
16. The Art of Public Policy Analysis, Peter House (Beverly Hills: Sage Publications, 1981).
17. Analysis for Public Decisions, E. S. Quade (New York: North Holland Press, 1982).
18. Policy Analysis, Thomas Dye (Tuscaloosa, Alabama: University of Alabama Press, 1976).
19. Public Policy-Making, James Anderson (New York: Rinehart and Winston, 1984).
20. The Policy-Studies Handbook, Stuart Nagel (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1980).
21. Policy Analysts in the Bureaucracy, Arnold Meltzner (Berkeley: University of California Press, 1976).

Annotated Bibliography

- Afzal, Mohammad. "Management Analysis; An Emerging Staff Function." Unpublished doctoral dissertation, Cornell University, Ithaca, N.Y., June 1962.
- Brown, David S. "The Management Analyst: Who is He and What Does He Do?" Mimeograph, Department of Public Administration, George Washington University, Washington, D.C.
- Buetow, C. Peter. "Management Analysis and Decisionmaking." CA Magazine (Canada) 111, no. 8 (August 1978): 90, 92.
- Kfir, Aharon, "Government Reorganization: An Analysis of Selected Organization Studies Carried Out by Organization and Methods Units in Israel." Unpublished doctoral dissertation, Syracuse University, 1969.
- Laframboise, H. L. "Administration Inspections and Methods Analysis in the Department of Veterans Affairs." Canadian Public Administration 2 (December 1959): 195-201.
- Lloyd, Iris M. "Don't Define the Problem." Public Administration Review (May/June 1978): 283-286.
- Lyngseth, D. M. "The Use of Organization and Methods in Canadian Government." Canadian Public Administration 4, no. 4 (December 1962): 428-492.
- Melrose, E. D. "Organization and Methods." Public Administration 38 (Summer 1960): 119-30.
- Nadel, M. V., and C. M. Kerwin. "Management and Organizational Assessments: A Review of Selected Organizations." Battelle Human Affairs Research Centers, Washington, D.C., February 1984.
- Oman, Ray C. "The Nature, Conduct and Acceptance of Management Analysis Studies in Civilian Federal Agencies." Unpublished doctoral dissertation, The George Washington University, Washington, D.C., 1983.
- Oman, Ray C., and LTC Sam L. Lyles. "Management Analysis in the Federal Government." Armed Forces Comptroller 28, no. 4 (Fall 1983): 12-17.
- Oman Ray C., and Stephen R. Chitwood. "Management Evaluation Studies: Factors Affecting Acceptance of Recommendations." Evaluation Review 8, no. 3 (June 1984): 283-305.
- Padilla, Perfecto L. "Organization and Methods Practices in the Governments of Canada and the Philippines: A Comparative Study." Unpublished masters thesis, Carleton University, Canada, 1965.
- Pitman, I. J. "Organization and Methods." Public Administration 26 (1948):1-9.
- Price, David Sutherland. "In Quest of Administrative Improvement: Organization and Methods in Egypt, 1955-59." Unpublished doctoral dissertation, State University of New York at Albany, 1963.
- Public Administration. "O&M-How It All Began." 27 (Spring 1949): 45-46.
- Sherman, Harvey. "Realistic Objectives for Internal Consulting." Paper presented at the 9th Annual Conference of the Association of Internal Management Consultants, Sea Island, Georgia, June 2, 1980.

- Somowijoto, Sunarno. "The Role and The Function of an Organization and Methods Unit in a Government Department: A Case Study in the Department of Agriculture of the Republic of Indonesia." Unpublished masters thesis, American University, Washington, D.C., 1982.
- U.S. Agency Management Analysis Officers Group. "The General Management Analyst: A Concept of the Character of the Occupation." March 1960.
- U.S. Department of Army, Army Regulation 5-3. Comptroller-Deputy Chief of Staff for Resource Management Functional Responsibilities, November, 1986
- U.S. Department of the Army, Office of the Chief of Engineers, ER 5-1-7. Efficiency Reviews Program, September 1986.
- U.S. Department of the Army, Office of the Chief of Engineers, ER 1-1-90. Management Analysis Activities of Management Analysis Branches, January 1964.
- U. S. Bureau of the Budget. "Management Analysis at the Headquarters of Federal Agencies: An Inventory of Agency Practices Concerning the Staff Function of Management Analysis." October 1959.
- Watts, Theodora Kinderman. "Management and Organization in Federal Agencies and Analysis of the Characteristics and Functionings of Boundary Spanning Personnel." Unpublished doctoral dissertation, American University, Washington, D.C., 1982.
- White, M. J. "Top Management and Management Science: An Exploratory Study in 15 Federal Civilian Agencies." Paper presented at the National Conference of the American Society for Public Administration, Denver, April 18-21, 1971.

Selected Bibliography

- Archibald, K. A. "Three Views of the Expert's Role in Policymaking: Systems Analysis, Incrementalism, and the Clinical Approach." *Policy Sciences* 1 (1970):73-86
- Argyris, Chris, and Donald Schon. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Washington, D.C.: Jossey-Bass, 1977.
- Bahnert, Lea Mallison. "Federal Administrative Analysis Offices." Unpublished doctoral dissertation~ University of Chicago, August 1947.
- Baker, John K. "Making Staff Consulting More Effective." *Harvard Business Review* (Jan.-Feb., 1969) 62-71.
- Bean, Alden Suydam. "Management Science-Client Relationships: Studies of Linking Mechanisms." Unpublished dissertation, Northwestern University, Evanston, Illinois, August 1972.
- Cox, Gary B. "Managerial Style: Implications for the Utilization of Program Evaluation Information." *Evaluation Quarterly* 1, no. 3 (August 1977): 444-509.
- Crozier, Michael. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Davis, Howard R., and Susan E. Salasin. "The Utilization of Evaluation." In *Handbook of Evaluation Research*, Elmer L. Struening and Marcia Guttentag, eds., Beverly Hills: Sage Publications, vol. 1, 19-5, pp. 621-666.
- Dovey, H. O. *Handbook of Organization and Methods Techniques*. Brussels: International Institute of Administration Sciences, 1960.
- Downs, Anthony. "Some Thoughts on Giving People Economic Advice." *American Behavioral Scientist* 9, no. 1 (September 1965): 30-32.
- Dror, Yehezkel. "Applied Social Science and Systems Analysis." *Public Administration Review* (September 1967): 109-132.
- Dyckman, Thomas. "Management Implementation of Scientific Research: An Attitudinal Study." *Management Science* 13 (1967): B612-B620.
- Emmerich, H. "Administrative Systems and Methods." *Institute of Public Administration, Proceedings*, 1952.
- Etzioni, Amitai. "Two Approaches to Organization Analysis." *Administrative Science Quarterly* 5, no. 2 (1960): 1-15.
- Fisher, John E. "Do Federal Managers Manage?" *Public Administration Review* 22 (Spring 1962): 59-64.
- Fite, H. H. "Evaluating the Work of Office Methods Staff." *Organization and Methods Bulletin* 12, no. 4 (August 1957).
- Flanders, Loretta R. "Program Evaluation: Merging Practical and Methodological Consideration." *The Bureaucrat* 7, no. 3 (Fall 1978): 43-49.
- Forester, John. "The Practice of Evaluation and Policy Analysis." Working Paper No. 257, Berkeley, Department of City and Regional Planning, University of California, July 1975.
- Gardner, C. James. "Organization and Methods Development in the Government of Canada." *Public Administration* 36 (Spring 1977): 283-316.

- Gibson, G. H. "What I Expect from O&M." *Public Administration* 36 (Summer 1958): 169-71.
- Gladieux, Bernard L., "Administrative Planning in the Federal Government." In *Process of Organization and Management*, Catheryn Seckler-Hudson, ed. Washington, D.C.: The American University Press, 1957 (pp. 171-188)
- Glaser, Edward M., and Thomas E. Baker. "A Clinical Approach to Program Evaluation." *Evaluation* (Fall 1972): pp. 54-59.
- Great Britain. House of Commons, Select Committee on Estimates: Organization and Methods and Its Effect on the Staffing of Government Departments, Fifth Report. Session 1946-47. London, 1947.
- Gulick, Luther, and Lyndall Urwick, eds. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- Hammond, John S. "The Roles of the Manager and Management Scientist in Successful Implementation." *Sloan Management Review* 15, no. 2 (Winter 1974): 1-24.
- Harris, Naville. "Research in Education: The Management Service Education." *Management Service* (July 1977): 1-13.
- H. M. Treasury. Organization and Methods Division. *The Practice of O&M*. London, 1954.
- Hooley, Megan. "O&M: Advisory of Executive?" *O&M Bulletin* 6 (October 1951)
- Institute of Public Service and Foreign Administrators Training Program, The University of Connecticut (Storrs), "Papers from the First Annual Conference on The Role of Management Analysis in Government," May 27, 1964.
- Jackson, G. T. "Management Improvement in the Canadian Civil Service." *Public Personnel Review* 12, no. 3 (July 1951).
- Jebens, Arthur B., "Management Analysis, Its Past, Present, and Future." In *Proceedings of the U.S. Bureau of the Budget Management Officers and Conference on Manpower Utilization and Management Improvement*, Harpers Ferry, West Virginia, June 8-12, 1964 (8-14).
- Johnston, William P., Jr., and Ray C. Oman. "Overcoming Resistance to Change: Theory and Practice Provide Some Insights," *Knowledge Creation, Diffusion, Utilization* 11, no. 3 (March 1990): 268-279.
- Kingdom, Thomas Doyle. *Improvement of Organization and Management in Public Administration*. Brussels: International Institute of Administrative Sciences, 1960.
- Leonard, Herbert E., "A Study of the Scope and Organization of Management Analysis Programs in Federal Agencies." Unpublished masters thesis, The American University, Washington, D.C., February 1965.
- Leviton, Laura C., and Edward F. X. Hughes. "Utilization of Evaluation: A Review and Synthesis." Working Paper No. 35, Department of Psychology, Evaluation and Methodology Center for Health Services and Policy Research, Northwestern University, Evanston, Illinois, January 1980.
- Margulies, Newton. "Action Research and the Consultive Process." *Business Perspectives* (Fall 1968): 26-30.
- Milward, George E. *Organization and Methods*. New York: St. Martin's Press, 1967.
- Nottage, Raymond. "Organization and Methods in the Small Public Authority." *Public Administration* 32 (Summer 1954).

- "O&M in the U.K. Central Government." O&M Bulletin 12, no. 4 (August 1957).
- Oliver, Stanley. O and M for the First-Line Managers. London: Edward Arnold, 1975.
- Patton, Michael Quinn. Utilization Focused Evaluation. Beverly Hills: Sage Publications, 1975.
- Patton, Michael W., Patricia Smith Grimes, Kathryn M. Guthrie, Nancy J. Brennan, Barbara Dickey French, and Dale A. Blyth. "In Search of Impact: An Analysis of Utilization of Federal Health Evaluation Research." In Using Social Research in Public Policy Making, Carol H. Weiss, ed. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1977.
- Peter, Honora B. "Those Management Analysts." The Washington Post, August 4, 1981, A-14.
- Quade, Edward S. Analysis for Public Decisions. New York: American Elsevier, 1975 (pp.253-267).
- Radnor, Michael, A. H. Rubenstein, and David Tansik. "Implementation of Operations Research in R&D in Government and Business Organizations." Operations Research 18 (Nov.-Dec. 1970): 967-991.
- Rapp, William F. "Management Analysis at the Headquarters of Federal Agencies." International Review of Administrative Sciences 26, no. 3 (1960): 235-248.
- Reisman, Arnold and Cornelius A. de Kluyer. "Strategies for Implementing Systems Studies." In Implementing Operations Research and Management Science, Randall L. Schultz and Dennis P. Slevin, eds. New York: American Elsevier, 1975 (pp. 291-300).
- Sauerborn, Willy. "Bonner Modell der Organisationsberatung-Methoden und Erfahrungen (The Bonn Model of Organization Advice-Methods and Experiences)." Verwaltungsfuehrung Organisation Personalwesen (Germany) 4 (July/August 1981): 209-212, 214-215.
- Schultz, Randall L., and Dennis P. Slevin, eds. Implementing Operations Research and Management Science. New York: American Elsevier, 1975.
- Schulberg, Herbert C., and Frank Baker. "Program Evaluations Models and the Implementation of Research Findings." American Journal of Public Health 58, no. 7 (July 1968): 1248-1255.
- Seckler-Hudson, Catheryn. Organization and Management: Theory and Practice. Washington, D.C.: The American University Press, 1957.
- Silverman, David. The Theory of Organizations. New York: Basic Books, 1971.
- Tansik, David A. "Influence of Organization Goal Structures on the Selection and Implementation of Management Science Projects." In Management and Policy Sciences in American Government, Michael J. White et al. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1965.
- Thomas, Logan L. "Development of Organization and Methods in the United States." Unpublished doctoral dissertation, New York University, March 1950.
- ,ed . Processes of Organization and Management. Washington, D.C.: Public Affairs Press, 1948.
- Tulloch, Gordon. The Politics of Bureaucracy. Washington, D.C.: Public Affairs Press, 1965.
- U.S. Agency Management Analysis Officers Group. "The General Management An-

- alist: A Concept of the Character of the Occupation." March 1960.
- U.S. Bureau of the Budget. "Directory of Projects: Management Research and Improvement." Compiled by Interagency Management Analysis Conference and Washington chapters of the Society for Advancement of Management and the American Society for Public Administration, November 1960.
- , "Organizational Placement and Nature of the Management Analysis Function." Report of a seminar task group, June 19-30, 1961.
- , "Management Analysis at the Headquarters of Federal Agencies: An Inventory of Agency Practices Concerning the Staff Function of Management Analysis." October 1959.
- U.S. Department of Air Force, "Wing/Base Level Management Analysis," Air Force Pamphlet No. 178-2, November, 1970.
- U.S. Department of Air Force, Air Force Regulation 25-5, Air Force Management Engineering Program of Management Advisory Services, Vols. 1, 2 and 3, 1977.
- U.S. Department of Commerce, Office of Organization and Management Systems. "Listing and Summary of Department of Commerce Management Reports, 1975-1977."
- U.S. Office of Management and Budget. Resources for Management Analysis. Fiscal Year 1978.
- .Resources for Program Evaluation. Fiscal Year 1977.
- U.S. Office of Personnel Management. Federal Circular Workforce Statistics: Occupations of Federal White-Collar and Blue-Collar Workers. October 31, 1985.
- .Position Classification Standards, TS 9, February, 1972.
- .Qualifications Standards, TS 141, February 1972.
- Van de Vall, Mark D., and Cheryl Bolas. "The Utilization of Social Policy Research: An Empirical Analysis of Its Structure and Functions." 74th " Annual Meeting of the American Sociological Association, Boston, August 27-31, 1979.
- Van de Vall, Mark D., Cheryl Bolas, and Tai S. Kang. "Applied Social Research in Industrial Organizations: An Evaluation of Functions, Theory and Methods." The Journal of Applied Behavioral Science 12, no. 2 (April-May-June 1976): 159-177.
- Vertinsky, nan, Richard T. Barth, and Vance T. Mitchell. "A Study of ORMS Implementation-a Social Change Process." In Implementing Operations Research and Management Science, Randall L. Schultz and Dennis Slevin, eds. New York: American Elsevier, 1975 (pp. 253-270).
- Wall, J. E. O. B. E. "The Plowden Report: IV. Management Service in Industry." Public Administration 41 (Spring 1963): 41-54.
- Waller, John D. et al. Developing Useful Evaluation Capability: Lessons from the Model Evaluation Program. U.S. Department of Justice, Washington, D.C.: Government Printing Office, June, 1979.
- Weber, Gustavus A. Organized Efforts for the Improvement of Methods of Administration in the United States, New York: D. Appleton, 1919.
- Webster, W. A. R. Handbook of O&M Analysis. London: Business Book, 1973.
- Weiss, Carol H. "Utilization of Evaluations-- Toward Comparative Study." In Evaluation Action Programs, Carol Weiss, ed. Boston: Allyn and Bacon, 1972.

- . "Between the Cup and the Lip," Evaluation Vol. 1, no. 2 (1973): 49-55.
- White, Michael J., Michael Radnor, and David Tansik. Management and Policy Science in American Government. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1975.
- . Management Science in Federal Agencies, Lexington, Mass.: D.C. Health, 1975.
- . "Analysis vs. Bargaining." Northwestern University, Evanston, Illinois, prepared for American Society for Public Administration Conference, Denver, April 18-21, 1971, for the panel addressing "Dilemmas of Policy Making in a Pluralistic Society."
- . "Operations Research, Organization Theory, and Public Policy Making." Cooperative International Program of Studies of Operations Research and the Management Sciences, Program Publication No. 8-71.
- . "The Impact of Management Science on Political Decision Making." Paper presented at the 66th Annual Meeting of the American Political Science Association, Los Angeles, Sept. 8-12, 1970.
- Wholey, Joseph S. "What Can We Actually Get from Program Evaluation". Policy Sciences 3 (1972): 361-369.
- Wildavsky, Aaron. "The Self-Evaluating Organization." Public Administration Review 32, no. 5 (September-October 1972): 509-520.
- Windle, Charles, and Peter Bates. "Evaluating Program Evaluations." In Evaluations of Behavioral Programs in Community, Residential, and School Settings, by Park O. Davidson and Franklin W. Clark. Champaign, Ill.: Research Press, 1974.
- Young, Carlotta, J. "Evaluation Research." Paper presented at the Evaluation Research Society Second Annual Meeting, Washington, D.C., November 2-4, 1978.

المترجم فى سطور

د. فهد بن معقل عُبدي العلي
- مواليد سكاكا الجوف ١٣٨١هـ

المؤهل العلمى:

- دكتوراه فى الإدارة العامة، جامعة فلوريدا أتلانتك، بوكاريتون، الولايات المتحدة الأمريكية.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ الإدارة العامة المساعد بمعهد الإدارة العامة، رئيس فريق دراسة معالجة مشكلة البطالة والسعودة والعمالة الوافدة والفرص الوظيفية فى اللجنة الوزارية للتنظيم الإدارى.

الأنشطة العلمية:

- مراجعة ترجمة كتاب "تقييم مهارات الإدارة".
- المشاركة فى العديد من المؤتمرات الإقليمية والدولية بأوراق عمل.
- مراجعة ترجمة بعض المقالات العلمية.
- مقالات صحفية.

الخبرات العملية:

- منسق قطاع الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة.
- مدير إدارة البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة.
- عضو لجنة البحوث بمعهد الإدارة العامة.
- عضو هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة.
- عضو اللجنة الدائمة للجودة فى المعهد.
- مستشار غير متفرغ لعدد من الجهات الحكومية.

مراجع الترجمة فى سطور

د. معدي بن محمد آل مذهب

- مواليد آل خلف - بني بشر قحطان عام ١٩٦٣م.

المؤهل العلمى:

- دكتوراه الفلسفة فى الإدارة العامة، جامعة فرجينيا كومولث، ريشموند، الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٩٥م.

الوظيفة الحالية:

- عضو هيئة التدريس - أستاذ مشارك، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.

الأنشطة العلمية:

- ترجمة كتاب "الإدارى المسؤؤل: مدخل أخلاقى للدور الإدارى".
- تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود.
- منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS (مشترك).
- الأجهزة الحكومية والصحافة: دراسة وصفية تحليلية لتفاعل المواطنين مع الأجهزة الحكومية عبر الصحافة المحلية.
- مقومات المدير التنفيذى الفعال، (ترجمة) تأليف بيتر دركر.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة، ولا يجوز اقتباس
جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من
المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب
ذكر المصدر .

تصميم وإخراج وطباعة



الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٧هـ

هذا الكتاب

يتطرق هذا الكتاب إلى جوانب عدة تتعلق بالتحليل الإداري. ولكي تنجح دراسات التحليل الإداري وتحظى توصياتها بالقبول، ينصح بالرجوع إلى هذا الكتاب: إذ يعرض تعريفًا عامًا للتحليل الإداري، ويسلط الضوء على الدراسات التي تناولته ويحلل عددًا منها، ويبين مفهوم المكننة وإنتاجية المنظمة.

ويعرض الكتاب أيضًا أسلوبين من أساليب التحليل الإداري هما تحليل البيانات وتقييم البرامج، ويناقش تأثيرات التطورات الجديدة للإدارة في التحليل الإداري.

كما يناقش الكتاب أيضًا الكيفية التي يستطيع من خلالها التحليل الإداري أن يزيد من كفاءة وفعالية وإنتاجية المنظمة. وعلى الرغم من أن التحليل الإداري بزغ في شكل مهنة تنظيمية منفصلة عقب الحرب العالمية الثانية إلا أن جذور التحليل الإداري تمتد إلى أبعد من ذلك، عائدة إلى حركة "الإدارة العلمية" التي سبقت انقضاء القرن. فقد شهد حقل التحليل الإداري تطورات مختلفة، حيث يشمل التحليل الإداري عناصر الإدارة العلمية، إضافة إلى التطور التنظيمي وحلقات الجودة.

هذا، ويمكن لشريحة كبيرة من العاملين الاستفادة من هذا الكتاب مثل الإداريين والمديرين أو أصحاب الشركات المهتمين بتحسين الفعالية والكفاءة والجودة والإنتاجية الشاملة لمنظمتهم، وكذلك مشرفو الوحدات التي توفر الدعم التحليلي لمديري التشغيل والعمليات، والمحللون والمقيّمون في مجال التطوير الإداري، سواء عن طريق الدراسات الرسمية أو البحث العملي، وأخيرًا يمكن للمساعدین الإداريين، والموظفين الإداريين، وغيرهم من الذين يعملون في مجال التطوير الإداري، سواء بشكل دائم أو مؤقت، أن يستفيدوا من هذا الكتاب.