

استخدام مدخل النظم غير المحددة فى
التخفيف من حدة مشاكل الـمخصصة
بالتطبيق على مصر

إعداد

دكتور / السيد عبد الحليم يوسف
قسم ادارة الأعمال - جامعة الملك سعود
فرع القصيم

١٤١٧هـ - ١٩٩٧م

المصطلحات المستخدمة في البحث

يحتوى البحث على العديد من المصطلحات ، وسوف نستخدم فى ثنايا البحث اختصار هذه المصطلحات حفاظا على تتبع المعنى .

Hard Systems Approach (HSA)	مدخل النظم المحددة:	*
Soft-Systems Approach (SSA)	مدخل النظم غير المحددة:	*
Hard Systems Methodology (HSM)	طريقة البحث للنظم المحددة:	*
Soft Systems Methodology (SSM)	طريقة البحث للنظم غير المحددة:	*
Hard Problems (HP)	مشاكل محددة الأبعاد:	*
Soft Problems (SP)	مشاكل غير محددة الأبعاد:	*
Problem Owners (PO)	أصحاب المشكلة:	*
Problem Solvers (PS)	القائمين على حل المشكلة:	*
Real World (RW)	الموقع الفعلى:	*
Rich Picture (RP)	صورة غنية:	*
Root Definitions (RDS)	التعريفات الأساسية للنظم:	*
Conceptual Models (CMS)	النماذج المفاهيمية:	*

المقدمة ومشكلة البحث:

يشهد قطاع الأعمال الكثير من التقدم، خاصة في ظل الانفتاح العالمي وسهولة وتقدم عمليات الاتصال، وكثرة وتعدد أنواع المعلومات التي يتم تداولها، وكأنه لم تعد هناك حدود Boundaries خارجية تحيط بالقطاعات أو المنظمات أو المواقع، ولقد انعكس هذا على تعقد وتشابك الأنشطة التي تمارس بالجهات المختلفة، وتبعها تعقد المشاكل، وعدم القدرة على التعبير عن الكثير منها بصورة محددة حتى يسهل اختيار سبيل الحل الذي يتناسب مع طبيعة المشكلة. ومن هنا جاءت الحاجة الى ضرورة وجود طريقة للبحث منظمة تساعد على التدخل المنظم بمواقع المشاكل، ويتم ذلك بالتعاون بين دورين هامين لكل من القائمين على حل المشكلة Problem Solvers، وأصحاب المشكلة Problem Owners. ويعنى ذلك أن أصحاب المشكلة يفكرون في المشاكل التي يواجهونها، ولديهم رغبة في عمل شيء لحل هذه المشاكل، ومن جهة أخرى القائمين على الحل يقومون بدور فعال في مساعدة أصحاب المشكلة على التعمق في أو تفهم المشاكل، وأيضا في التخفيف من حدة هذه المشاكل، وتقديم الحلول أو التغييرات القابلة للتطبيق.

وتتمثل مشكلة البحث في القصور الذي تواجهه طريقة البحث للنظم المحددة Hard Systems Methodology في علاج نوعية المشاكل التي تتصف بعدم القدرة على التعبير الدقيق عن متغيراتها، أو بمعنى آخر عدم القدرة على اخضاع متغيراتها للدراسة العملية، كأن يمكن التعبير عن متغيراتها في صورة معادلات يتم حلها بالأساليب الكمية المختلفة، ومن هنا كانت الضرورة الى وجود طريقة أخرى للبحث هي طريقة النظم غير المحددة Soft Systems Methodology، وهذه تصلح لعلاج المشاكل غير محددة الأبعاد، وتتصف المواقع التي تتواجد بها هذه النوعية من المشاكل بالتعقيد والتشابك والتداخل للأنشطة التي تدور فيها. وتعد عملية التخصيص من المشاكل غير محددة الأبعاد، وتقع في محيط من المواقع المتداخلة، ومن هنا تتمثل المشكلة في كيفية استخدام طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) في التعرف على والتخفيف من حدة مشاكل التخصيص

هدف وأهمية البحث:

يتمثل الهدف من هذا البحث في عرض وتحليل لخطوات أو مراحل طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM)، وأيضا طبيعة المشاكل التي يمكن علاجها باستخدام هذه الطريقة، وتقع عملية التخصص في دائرة المشاكل التي يمكن علاجها بواسطة هذه الطريقة، وبالتالي يقدم البحث نموذجا عمليا لكيفية استخدام الطريقة في علاج مشكلة التخصص. وتتمثل أهمية البحث بصفة أساسية في التأصيل العلمي لطريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM)، كطريقة لعلاج القصور الذي تعاني منه طريقة البحث للنظم المحددة (HSM) في علاج نوعية معينة من المشاكل. هذا ويقدم البحث تطبيقاً عملياً لطريقة البحث للنظم غير المحددة في تفهم أو علاج مشاكل التخصص.

طريقة وخطة البحث:

يعتمد الباحث على استخدام أسلوب الدراسة المكتبية بهدف التعرف على الاتجاهات الحديثة في فكر النظم، وتقسيم مداخل النظم الى مدخلين أساسيين هما: مدخل النظم المحددة (HSA)، ومدخل النظم غير المحددة (SSA)، هذا مع التعرف على طبيعة المشاكل التي يصلح لعلاجها كلا المدخلين، وعرض وتحليل لمراحل طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM)، وذلك بالتطبيق على مشكلة التخصص بمصر. وبذلك يتناول البحث النقاط الرئيسية التالية:

* مداخل تحليل النظم: مدخل النظم المحددة (HSA)

مدخل النظم غير المحددة (SSA)

* مراحل طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM).

* تطبيق طريقة البحث للنظم غير المحددة في علاج مشاكل التخصص.

مدخل تحليل النظم:

يعتبر مدخل النظم من الاتجاهات الحديثة للتعبير عن المنظمة والمجتمع التي تقع فيه، وأيضا في التعرف على المشاكل التي تعاني منها المنظمات على اختلاف أنواعها، سواء ما يقع منها ضمن القطاع الصناعى أو الخدمى . ويتوقف تقديم الحلول المناسبة على مدى امكانية الدراسة المتعمقة لمواقع المشكلات التي تقع في مجتمع ما وأيضا مدى تحديد الأبعاد المختلفة لهذه المشاكل . وقد توصل Churchman [١، ص xi] الى أن مدخل النظم في حقيقة الأمر يتكون من مناقشات مستمرة بين اتجاهات عقلية مختلفة، وذلك فيما يتعلق بالمجتمع محل الدراسة، وسوف يتم التركيز على هذا المعنى وما أدى اليه الأمر من إيجاد طريقة البحث للنظم غير المحددة والتي تعد أكثر ملاءمة لعلاج نوعية من المشاكل ذات طبيعة معينة . ويعرف كل من Ackoff, Emery [٢، ص ٣٨٠] النظام على أنه مجموعة من العناصر المتداخلة، وكل عنصر من هذه العناصر له علاقة سواء مباشرة أو غير مباشرة بباقي العناصر . ويركز Starling [٣، ص ٥٥٠] في تعريفه لمدخل النظم على أنه يساعد في الفهم الأفضل لعلاج المشاكل الكبيرة والمعقدة، وأن النظام مجموعة من العناصر ذات تداخل ديناميكي لتحقيق هدف معين، ويتكون النظام ليس فقط من الأجزاء الهيكلية بل أيضا من العمليات، وهذه تعطى النظام الصفة الديناميكية والتي تتضح في التدفقات والتغذية العكسية .

ويشير البعض الآخر الى تعقد موقع النظام مثلما أشار كل من Anthony ، Hodge [٤، ص ٤٩] الى أن النظام هو تنظيم كلى معقد، وفي تعريف آخر قدمه Hicks [٥، ص ٣٠٦] يركز على المناخ الداخلى للنظام، والبيئة الخارجية، وهذه تمد النظام بما يحتاجه من المدخلات ومن ناحية أخرى ينتهى اليها مخرجات النظام . ويؤكد أيضا Thierauf [٦، ص ٢١٨] أنه فى مدخل النظم الفعال يكون هناك احتياج لاستخدام البيانات التى تصف المناخ الخارجى، هذا بالإضافة الى تضمين عوامل المناخ الداخلى والتي لها تأثير على النظام . ويركز Robbins [٧، ص ١٩] على مدى فائدة مدخل النظم للمديرين، حيث يساعدهم فى تحديد وفهم المناخ المحيط بمنظمتهم، وأيضا

يساعدهم على التعرف بعمق للأسباب وراء مقاومة منظماتهم للتغيير، وأيضا لفت نظر المديرين للمدخلات البديلة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف. ويشير Donnelly [٨، ص ٢٨] الى أن المفاهيم الأساسية لنظرية النظم تساعد المديرين على إمكانية التعامل مع التداخلات المعقدة للمناخين الداخلى والخارجى للمنظمات.

وتجدر الاشارة هنا الى مدخل النظم على أنه طريقة للتفكير والنظرة الشمولية والتدخل المنظم لموقع المشكلة لما له من ارتباط بتطوير أو التوصل الى طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM)، ففي تعريفهم لمدخل النظم [٩، ص ١٧] يشيرون الى أنه فى حقيقة الأمر طريقة للتفكير A Way of Thinking فى مشكلات الادارة، أيضا تعتبر المنظمة طبقا لمدخل النظم مجموعة من الأجزاء المتداخلة ذات هدف موحد، وأن حركة أى جزء يؤثر على بقية الأجزاء، هذا بالاضافة الى أن المديرين لا يمكنهم النظر الى أجزاء المنظمة كل على حدة، وبالتالي ينبغي على المديرين النظر الى المنظمة ككل ديناميكى حتى يمكنهم التوصل الى الحلول المناسبة للمشاكل التى يواجهونها، وأيضا ينبغي على المديرين التوقع للأثار المرتقبة وغير المرتقبة للقرارات التى يتخذونها. ويعنى ذلك أن مدخل النظم يحتم على المديرين التدخل المنظم Systemic Intervention لعلاج المشاكل التى يواجهونها، هذا بالاضافة الى عدم التركيز فقط على النتائج التى يريدونها، وذلك بسبب أن هذه النتائج سوف يكون لها تأثير على المشاكل الأخرى وأيضا على أجزاء المنظمة.

ويؤكد Jenkins [١٠، ص ٧٨] فى مقدمة مقاله عن مدخل النظم على أهمية النظرة الشمولية المتكاملة للمنظمات، ومن ناحية أخرى يؤكد Megginson [١١، ص ٦٦] على حتمية مدخل النظم حيث أنه يساعد على توحيد وظائف الادارة لتكون عالمية Universal مع الأخذ فى الاعتبار للعوامل الخارجية، وأضاف أن مدخل النظم يعد طريقة للتفكير عن المنظمة، ويهدف أيضا مدخل النظم الى النظرة الكلية بدلا من النظرة الجزئية للمنظمات، ويتم ذلك عن طريق تحديد وتعريف العلاقات الداخلية والخارجية بالمنظمات، ومعرفة نمط أو شكل هذه العلاقات، وأخيرا التعرف على الغرض أو الهدف العام لهذه العلاقات. وتعرض فيما يلى لمدخلى تحليل النظم.

المدخل الأول، مدخل النظم المحددة (HSA)

ينبنى هذا المدخل بصفة أساسية على علاج المشاكل التي يمكن التحكم فيها، بمعنى أنه يمكن التعبير عن متغيراتها بصورة دقيقة، أو بمعنى آخر يصلح هذا المدخل لعلاج المشاكل التي يمكن حلها في ظل ظروف معملية Lab Conditions، ومن هنا يعتمد هذا المدخل بصفه أساسية على استخدام الأساليب الكمية في التعبير عن المشاكل. وتتضح صور استخدام هذا المدخل في أساليب بحوث العمليات، وهذه تساعد في تكوين المشكلة بصورة دقيقة، والتعبير عن متغيراتها في صورة معادلات رياضية، وبناء النموذج، وتصميم واختيار النظام، تطبيق النظام، هذا بالإضافة الى إمكانية مراقبة النظام لعمل التعديلات اللازمة.

ويصلح مدخل النظم غير المحددة (HSA) لعلاج نوعية من المشاكل يطلق عليها مشاكل محددة الأبعاد (HP)، وهذه يمكن التعبير عنها بصورة دقيقة، ويشترط في هذه المشاكل أن يكون هناك هدف محدد وواضح، أيضا إمكانية التعبير عن متغيرات المشكلة بطريقة محددة بمعنى إمكانية السيطرة أو التحكم في هذه المتغيرات، هذا بالإضافة الى أن هذه النوعية من المشاكل بعلاجها يتم التوصل الى نهاية محددة وواضحة. وتتفق الأساليب الكمية المستخدمة في علاج مثل هذه المشاكل في خطوات الحل وهي:

* تحديد المشكلة.

* تحديد المتغيرات.

* بناء النموذج.

* حل النموذج.

وطريقة البحث المستخدمة في علاج مثل هذه المشاكل يطلق عليها طريقة

البحث للنظم المحددة (HSM).

وتتضح مجالات استخدام المدخل الكمي فى علاج المشاكل التى يمكن التعبير عنها بصورة دقيقة، حيث أشار Robbins [١٢، ص ٤٦] الى أن المدخل الكمي أضاف بصفة مباشرة فى اتخاذ القرارات الادارية، وخاصة فى قرارات التخطيط والرقابة، وليس تقليلاً مما أضافه ويضيفه المدخل الكمي، ولكن ينبغى ملاحظة أن المدخل الكمي لم يؤد الى التأثير الفعال فى ممارسة العملية الادارية مثلما أدى المدخل السلوكى، ويرجع ذلك الى عدد من العوامل أهمها أن كثيراً من المديرين ليسوا على دراية كاملة بالاساليب الكمية، بالاضافة الى التعقيد الذى تتصف به المشاكل السلوكية. ويؤكد Ivancevich [٩، ص ١٥] أن السمة الاساسية لمدخل الادارة العملية هو استخدام الادوات الرياضية فى حل مشاكل الانتاج والعمليات وأشار الى أن هذا المدخل يركز على حل المشاكل الفنية أكثر من المشاكل السلوكية.

وتشير إحدى الدراسات [١٣، ص ٢٢] الى بعض أوجه القصور فى استخدام مدخل النظم المحددة (HSA) مثل عدم امكانية تطبيق هذا المدخل بصفة عامة وشاملة على جميع أنواع المشاكل، بمعنى آخر أنه لايساعد فى علاج المشاكل غير محددة الأبعاد (SP)، وهذه الأخيرة لا يمكن التعبير عن متغيراتها بصورة دقيقة، ومن ناحية أخرى يعتمد هذا المدخل (HSA) على الأساس الرياضى، وبهذا يستخدم المدخل فى علاج المشاكل التى يمكن التعبير عن متغيراتها فى صورة معادلات رياضية فقط، وهذه المعادلات لا تساعد فى التعبير عن المتغيرات الخارجية التى تحيط بالمشكلة مثل النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، هذا وتتوقف كفاءة استخدام هذا المدخل على مدى دقة وصحة البيانات المستخدمة والحصول عليها فى الوقت المناسب.

ويؤكد كل من Checkland, Griffin [١٤، ص ٢٩] أنه لا أحد ينكر أهمية مدخل النظم المحددة (HSA) فى المساعدة فى علاج الكثير من المشاكل، ولكنه من ناحية أخرى لا يقدم طريقة لحل المشاكل التى تتواجد بالواقع الميدانى، وهذه النوعية من المشاكل لا يمكن تحديدها تحديداً دقيقاً، هذا بالاضافة الى أن المشاكل الادارية بصفة عامة لها أكثر من مظهر أو وجه، ولا تصلح فيها الحلول التى تقدم بواسطة تكتيك

فردى، ومن هنا كانت الضرورة الى وجود مدخل لعلاج مثل هذه المشاكل، حتى يمكن بناءها أو هيكلتها باستخدام طرق منطقية. ومفهوم فكر النظم هو الاساس فى تقديم المداخل المناسبة لعلاج هذه المشاكل.

وفى دراسة أخرى يركز Jackson [١٥، ص ٤٥٥] على أوجه القصور التى تواجه مدخل النظم المحددة (HSA) فى معالجة المشاكل والتى تتمثل فى عدم القدرة على التعامل مع التوقعات المتعددة بالواقع الميدانى، ويرجع ذلك الى التعقيدات البالغة للمتغيرات المحيطة بالمشاكل. ومن مجمل أوجه القصور السابقة والخاصة بمدخل النظم المحددة (HSA)، كانت الضرورة للبحث عن مدخل آخر يعمل جنباً الى جنب مع مدخل النظم المحددة، ويطلق على هذا المدخل مدخل النظم غير المحددة (SSA)، ويصلح لعلاج نوعية المشاكل غير المحددة (SP)، حيث يساعد هذا المدخل على التدخل المنظم Systemic Intervention فى مواقع المشكلات التى تتصف بوجود النواحي الانسانية بها. ونتناول فيما يلى مدخل النظم غير المحددة (SSA) والمشاكل التى يصلح لعلاجها.

المدخل الثانى: مدخل النظم غير المحددة (SSA)

تأتى الفكرة الاساسية لهذا المدخل من إزدياد الاتجاه فى الآونة الأخيرة نحو المدخل الشمولى بدلا من المدخل الجزئى، ويرجع ذلك الى التداخل والتشابك بين المتغيرات الداخلية والخارجية التى تحكم قطاع الأعمال على اختلاف أنواع الأنشطة سواء الانتاجية منها أم الخدمية. ونتج عن ذلك تعقد المشاكل وتداخلها مما أدى الى ضرورة وجود طريقة أكثر ملاءمة لعلاج مثل تلك المشاكل. ومن ثم تم تطوير مدخل النظم غير المحددة (SSA) والذى يقوم أساساً على التدخل المنظم فى مواقع المشكلات، بمعنى أن يكون هذا التدخل ملحوظ وفعال. ويطلق على طريقة البحث باستخدام هذا المدخل طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM).

ويعرف Davies [١٦، ص ١٦] طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) بأنها وسيلة لتفهم الجوانب الأنسانية وذلك عن طريق التدخل المنظم بموقع المشكلة، وتفيد هذه الطريقة في معالجة المشاكل التي يصعب التعبير عن متغيراتها بصورة دقيقة، ويطلق على هذه المشاكل تعبير I 11- Structured Problems، وتتصف هذه المشاكل بالتداخل والتعقيد والتشابك بما يجعل القائمين بالموقع الفعلى فى مواجهة المزيج من المشاكل، وليست مشكلة محددة بنوعها، وعادة يطلق على هذا الموقع Problematic Situation، وأيضا هذه المشاكل تتأثر وتؤثر فى بعضها الآخر، وعلاجها ينتج عنه مشاكل من نوعية أخرى، وعلى حد تعبير الكاتب Solve Problems Yields More Problems.

وتقوم طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) على التمييز بين دور كل من القائمين على حل المشكلة (PS) وأصحاب المشكلة (PO) [١٧، ص ٢٠] والقائمين على حل المشكلة هم فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم اهتمام فى التخفيف من المشاكل التى تتواجد بالموقع، بينما أصحاب المشكلة هم مجموعة الأفراد المتواجدون بموقع المشكلة، ولهم علاقة مباشرة بالموقع. وقد تم التعبير عن مدخل النظم غير المحددة (SSA) فى العمل المقدم من Checkland [١٨، ص ص ١٦٢-١٨٢]، وذلك بالتعاون مع فريق من الباحثين بجامعةات City, Hull, Lancaster بالمملكة المتحدة، وجامعة Penselvania بالولايات المتحدة الأمريكية. ونستعرض فى الجزء الثانى مراحل طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM).

مراحل طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM).

تتكون هذه الطريقة من سبعة مراحل يوضحها الشكل رقم (١) كما يلى:

المرحلة الأولى موقع المشكلة، بصفة عامة،

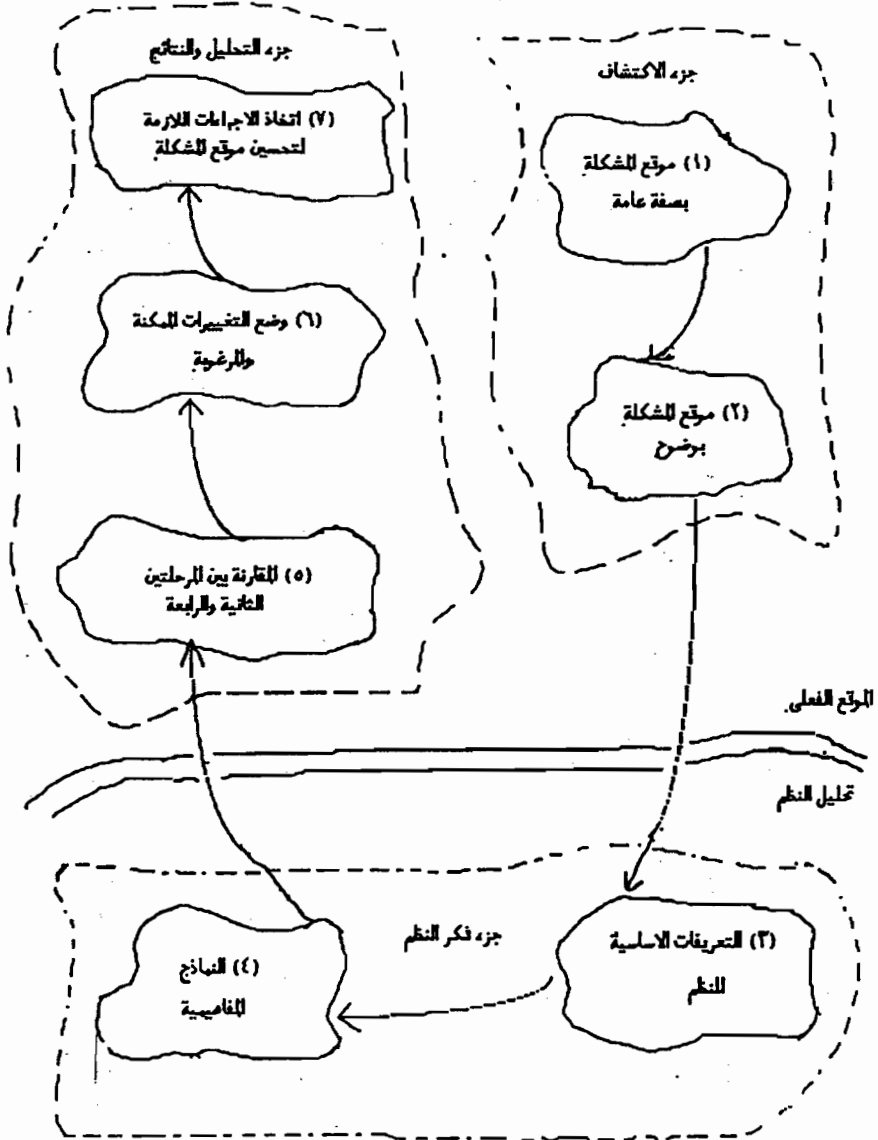
تتسم هذه المرحلة بالنظر الى موقع المشكلة بطريقة كلية بقدر الامكان، وهنا يفضل عدم وضع إنطباع سريع عما يجرى بالموقع، حيث أن الصفة الأساسية للموقع تحت الدراسة أن به توليفة من المشاكل Problematic Situation، وفى هذه الحالة فإن

محلل أو محللي النظام يتعاملون في مجموعة من المشاكل لها صفه التداخل والتعقد بالموقع، هذا بالإضافة الى أن أصحاب الموقع لديهم وجهات نظر كانبطباع أولى عما يدور بموقع المشكلة.

المرحلة الثانية: موقع المشكلة، بوضوح.

ويشير Checkdand [١٨، ص ١٦٥] الى أن الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو الحصول على صورة غنية للموقع، وهنا يقوم محلل النظام بتسجيل العناصر الخاصة بهيكل الموقع، وأيضا يتم تسجيل عناصر العمليات وتعنى الأنشطة الواجب القيام بها لتحويل مدخلات النظام الى المخرجات هذا بالإضافة الى تحديد أو معرفة العلاقة بين الهيكل والعمليات. والمقصود بالصورة الغنية للموقع، أن الصورة تعطى تمثيلا كليا للموقع وأن تكون غنية، بمعنى أن تحتوى على كمية كبيرة من المعلومات والبيانات الفعلية، وتحتوى أيضا على وجهات النظر المختلفة عن موقع المشكلة.

وتتلخص المحصلة النهائية من المرحلتين الأولى والثانية في التعبير عن الموقع المراد دراسته في شكل صورة غنية يمكن التعرف من خلالها على محتويات الموقع، بالإضافة الى معرفة الأنشطة التي تدور به، أيضا يتم التعرف على وجهات نظر المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة بالموقع. وتساعد هذه المحصلة النهائية محلل النظام على التعبير عن الموقع في صورة تعريفات أساسية للنظام (RDs)، شريطة أن تكون هذه التعريفات (الافتراضات) ذات علاقة بالموقع أو بالحلول الممكنة لعلاج المشاكل التي يعانى منها الموقع.



شكل رقم (١)

مراحل طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM).

المرحلة الثالثة: التعريفات الأساسية للنظم (RDs):

يشير Wilson [١٩، ص ٧١] إنه في هذه المرحلة يقوم محلل النظام باختيار أو وضع التعريفات الأساسية للنظم، وذلك عن طريق التعبير عن موقع المشكلة بطرق أو وجهات نظر مختلفة، ويفترض أن هذه التعريفات سوف تساعد على المعرفة والتعمق في النظام. ويعنى ذلك أنه في هذه المرحلة يتم صياغة التعريفات الأساسية للنظم بصورة مختصرة بقدر الأمكان على أن تتضمن هذه التعريفات الافعال أو الأنشطة Activities. الأساسية للعمليات التي يتضمنها النظام، والتي لها علاقة بموقع المشكلة محل الدراسة. ويتمثل الهدف الأساسي من صياغة هذه التعريفات في أنها تعطى بدائل مختلفة لصياغة أو التعبير Viewing عن موقع المشكلة.

والتساؤل المطروح: كيف يمكن التأكد من صحة الصياغة للتعريفات الأساسية للنظم RDs، وتركز الدراسة المقدمة من Checkland, Smyth [٢٠، ص ص ٧٥، ٧٨] على كيفية بناء أو صياغة التعريفات الأساسية للنظم، وحيث تمثل هذه التعريفات وجهة نظر هامة ودقيقة لمحلل النظام، يجب أن تختار كل كلمة فيها بعناية، وأن تكون هذه التعريفات دقيقة ومختصرة، ولتحقيق ذلك يتم اختيار التعريفات بالتأكد من تواجد عناصر معينة بها. وتتمثل العناصر في اختصار الأحرف الأولى من الكلمات التي تكون المصطلح CATWOE*.

يُطلق على هذه العملية تحليل CATWOE، وبالتالي يتم التأكد من أن التعريف يتضمن العناصر التالية:

- (١) المتأثرون أو المستفيدون بالنظام. (C)
- (٢) المسؤولون عن تنفيذ الأنشطة أو عن عمليات التحويل لأنشطة النظام. (A)
- (٣) عمليات التحويل لمدخلات النظام الى المخرجات. (T)
- (٤) وجهة النظر الضمنية لمحلل النظام في صياغته للتعريف. (W)

* (World View, Transformation, Actors, Client or Customer, Environmental Constraints,

Owners).

- (٥) هؤلاء الذين لهم سلطة كاملة على النظام .
 (٦) القيود أو البيئة الخارجية التي تحيط بالنظام .
 (E)

المرحلة الرابعة: النماذج المفاهيمية (CMs)

فى هذه المرحلة يتم تحديد مجموعة الأنشطة التى ينبغى على النظام أداؤها، ويتم صياغة النماذج المفاهيمية (CMs) على مستويين : المستوى الأول ويراعى فيه الا تزيد الأنشطة عن اثنى عشر نشاطا فى المتوسط ، وتمثل هذه الأنشطة الحد الأدنى من الأنشطة الهامة والواجب توافرها . وفى المستوى الثانى يتم توسيع كل نشاط من الأنشطة السابق تحديدها بالمستوى الأول الى مجموعة الأنشطة الفرعية والواجب توافرها لاتمام أو تنفيذ النشاط الأساسى . وينبغى وضع هذه الأنشطة فى شكل توضيحى Diagram، ويتم ترتيبها بصورة توضح علاقة التبعية المنطقية بين الأنشطة التى يحتوى عليها النموذج المفاهيمى (CM).

المرحلة الخامسة، المقارنة بين المرحلتين الثالثة والرابعة.

ويلاحظ فى هذه المرحلة أننا نعبر من الجزء الخاص بعمل محلل النظام الى الجانب الخاص بموقع المشكلة (RW)، كما هو فى الشكل رقم (١). وتختص هذه المرحلة باجراء المقارنة بين النماذج المفاهيمية (CMs) مع ما هو موجود بالواقع العملى محل الدراسة . هذا وينبغى أن تتم هذه المقارنة مع المسئولين بموقع المشكلة ، وذلك بهدف خلق مناقشة Debate حول التغييرات الممكنة ، والتى سيتم تقديمها بهدف معالجة أو التخفيف من المشاكل التى يعانى منها الموقع محل الدراسة .

المرحلة السادسة، وضع التغييرات الممكنة والرغوية،

وتعتمد هذه المرحلة بصفة أساسية على اجراء مناقشات بين كل من أصحاب المشكلة وهؤلاء القائمين على الحل (محللى النظام) ، وتدور المناقشة حول الأنشطة التى تحتوى عليها النماذج المفاهيمية ، وذلك بهدف التوصل الى التغييرات التى يتم الاتفاق عليها من أطراف المناقشة ، هذا ويشترط فى التغييرات التى يتم التوصل اليها أن تحقق معيارين .

الأول: أن تكون مرغوبة من وجهة نظر تحليل النظم.
 الثانى: أن تكون ممكنة التطبيق من وجهة نظر أصحاب المشكلة باعتبارهم المسؤولين
 عن تطبيق التغييرات المتفق عليها.

المرحلة السابعة، اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين موقع المشكلة،

وتعنى هذه المرحلة تطبيق التغييرات التى يتم الاتفاق عليها، والتي تفى بالشرطين السابق ذكرهما بأن تكون مرغوبة وممكنة التطبيق. ومن أنواع التغييرات التى يمكن تقديمها التغييرات فى الهياكل Structures وهذه تتضمن الانشطة التى لا تتغير فى المدى القصير مثل الهياكل التنظيمية، أيضا التغييرات فى الاجراءات Porcedures وتعنى الانشطة أو العمليات التى تجرى داخل الموقع، التغييرات فى السياسات Policies وهذه تكون فى أهداف واستراتيجيات النظام، التغييرات فى الاتجاهات Attitudes بمعنى التأثير على سلوك الأفراد. وتجدر الاشارة هنا الى أن التغييرات التى يتم الاتفاق على تطبيقها، قد تؤدى بدورها الى تغييرات أخرى فى الموقع، بمعنى أن علاج بعض المشاكل قديتج عنه مشاكل أخرى، وهذه الأخيرة قد يتم علاجها مرة أخرى بطريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM)، وهذا ما يؤكد دائرية الحلول وضرورة العمل باستمرار على علاج المشاكل.

وخلاصة ما سبق أن طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) بخطواتها السابقة تصلح لعلاج المشاكل التى لا يمكن التعبير عن متغيراتها بصورة محددة، أو أخضاعها للتجربة العملية، وأيضا يتصف الموقع الذى تتواجد به هذه النوعية من المشاكل بالتعقيد والتشابك والتداخل، وتنطبق هذه الصفات على مشكلة الخصخصة، ويمثل الجزء التالى تطبيق خطوات البحث للنظم غير المحددة (SSM) للتخفيف أو لعلاج مشكلة الخصخصة.

تطبيق طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) في علاج مشاكل الخصخصة:

يدل توصيف الوضع القائم للقطاع العام على أن الموقع به من التداخل والتشابك والتعقيد للعديد من المشاكل والتي لا يمكن التعبير عن متغيراتها في صورة محددة. فقد شهد القطاع العام توليفه من المشاكل على مدى السنوات السابقة مثلما أكدت العديد من الدراسات. وتشير إحدى هذه الدراسات [٢١، ص ١٢٠] إلى انخفاض عائد قطاع الأعمال العام، واستهلاك أرباحه في سداد فوائد القروض، هذا بالإضافة إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي في مجالات الإنتاج. وترجع إحدى الدراسات [٢٢، ص ١٢٠] عدم كفاءة شركات القطاع العام إلى ثلاثة عوامل أولها: التدخل السياسي من جانب الحكومة متمثلاً في فرض الموظفين على شركات القطاع العام، وتحديد أسعار للبيع أدنى من تكلفة الإنتاج، والتدخل في القرارات اليومية. والثاني: هو عجز هذه الشركات عن إدارة مواردها، ومن ثم افتقارها إلى المرونة اللازمة للابتكار والتكيف مع الطلب المتغير. والثالث: هو انخفاض مستوى الأداء الإداري.

وقدمت أيضاً نفس الدراسة [٢٢، ص ٢٧٥، ٢٧٧] تصنيفاً للمشاكل التي يعاني منها قطاع الأعمال العام، أولها المشاكل الخاصة بالعوامل الداخلية ومنها الأسباب السابقة للتشغيل مثل عدم جدية بعض دراسات الجدوى والمغالة في التكاليف الرأسمالية لبعض المشاريع، والاختيار الخاطئ لتكنولوجيا الإنتاج، أما الأسباب أثناء التشغيل فهي الافتقار إلى الكفاءة الإدارية، وارتفاع نسبة الفقد والضياع والافتقار إلى مراقبة النوعية مما أدى إلى تراكم المخزون وضعف السياسة التسويقية. العوامل الأخرى وهي متعلقة بمسئولية الجهاز المصرفي، فقد يكون وراء مشكلات بعض الشركات المتعثرة عدم متابعة مراحل تنفيذ المشروع، والقصور في دراسة طلبات القروض. أما العوامل المتعلقة بالسياسة الاقتصادية العامة منها سياسة التسعير، السياسات النقدية والمالية، التعقيدات البيروقراطية.

وتشير احدى الدراسات [٢٣، ص ٣-٥] الى أن الأسباب وراء فشل منشآت الأعمال المملوكة للدولة فى تحقيق الأهداف المنوطة بها، خاصة ما يرتبط منها بالتنمية الاقتصادية هى مركزية القرارات الأساسية، وتأثيرها على سرعة اتخاذ القرارات، عدم وجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، المناخ الاحتكارى الذى تعمل فيه هذه المنشآت، حيث يفقد الاداره الدافع للتطوير والابتكار. ونتيجة لذلك مثلت العديد من منشآت القطاع العام عبء ثقيلًا على موازنة الدولة، بل وساهمت فى مضاعفة حجم الاقتراض الأجنبى، وما ينطوى عليه من مخاطر التعثر فى السداد بالاضافة الى مخاطر أسعار الفائدة.

وتؤكد دراسة أخرى [٢٤، ص ٧-١٢] أن القطاع العام أصبح فى أغلب دول العالم مجال استنزاف مستمر وعبء ثقيلًا على ميزانية الدولة، هذا ويواجه القطاع العام العديد من القيود التى تحد من كفاءته مثل القيود فى رفع أسعار البيع، الخلل فى الهيكل التمويلى، الزيادة فى العمالة، الاستمرار فى إنتاج وتقديم السلع أو الخدمات الخاسرة، عدم اختيار القيادات على أسس موضوعية، لا يتم تقييم الأداء بشكل موضوعى، عدم قيام الجمعيات العمومية بدور فعال فى توجيه ومراقبة أداء مجالس الادارة، تقييد القطاع العام بنظم معقدة للحصص والموافقات والرخص واللوائح المالية والادارية، تقديم الدعم غير المبرر للقطاع العام، وخاصة الدعم المالى المتمثل فى السحب على المكشوف أو الاقتراض بغير ضوابط دقيقة.

ونستخلص من الدراسات التى تناولت توصيف موقع القطاع العام أن به توليفة من المشاكل لها صفة التداخل والتشابك، وتقع المشاكل فى جوانب عديدة منها ما هو اقتصادى وإجتماعى وسياسى ومالى وإدارى. وتنعكس هذه المشاكل كلية على أداء القطاع العام ومن ثم على الاقتصاد القومى. وأدت هذه المشاكل الى قيام القائمين بالعمل (أصحاب المشكلة) داخل القطاع العام بالتطلع لاصلاح والتخفيف من حدة هذه المشاكل، بالاضافة الى العديد من الدراسات التى اجريت فى محاولة منها لعلاج مشاكل القطاع العام. وهذا التوصيف يمثل المرحلة الأولى من

طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) وتتناول فيما يلي المرحلة الثانية وهى تشخيص أو توصيف الموقع بوضوح حتى يمكن وضع التعريفات أو الافتراضات لنظام القطاع العام محل الدراسة.

يمثل القطاع العام العمود الفقري للاقتصاد القومى، من حيث حجم الاستثمارات وعدد الأنشطة التى يتناولها، هذا بالإضافة الى العدد الكبير من القوى العاملة التى يمتصها هذا القطاع، وما يقدمه من سلع أو خدمات، ومع هذا الكم من المشاكل السابق ذكرها والتى يعانى منها القطاع العام، أجريت العديد من الدراسات التى تنادى بحتمية الاصلاح الاقتصادى. وأخذ موضوع تحويل الملكية العامة الى القطاع الخاص الاتجاه الغالب فى معظم دول العالم خاصة الدول النامية. وتشير احدى الدراسات [٢٥، ص ٩] الى تزايد هذا الاتجاه فى السنوات الأخيرة، ويقصد بتحويل الملكية التعاقد أو بيع خدمات أو مؤسسات تسيطر عليها أو تملكها الدولة الى أطرف خاصين، ويرجع السبب فى ذلك الى الضغوط المتزايدة على الميزانيات العامة.

وتقدم أيضا الدراسة [٢٥، ص ١٣-٢٤] الآراء المتعددة لدى أنصار فكرة نقل الملكية العامة الى الخاصة، حيث يرى الكثيرون أن ذلك وسيلة لزيادة الانتاج وتحسين الجودة وخفض تكلفة الوحدة المنتجة. ومن ناحية أخرى يرى البعض أن هذا التحول سوف يؤدي الى كبح نمو الانفاق العام، والى تديير الاموال النقدية اللازمة لسداد ديون الحكومة. ويميل البعض الآخر الى التأكيد على المبادرة الخاصة والأسواق الخاصة باعتبارها أنجح طريق للنمو الاقتصادى والتنمية البشرية. وأخيراً فإن هناك مجموعة أخرى تعتبر نقل الملكية العامة الى الخاصة وسيلة لتوسيع قاعدة الملكية والمشاركة فى المجتمع. وتؤكد أيضا الدراسة أن الدعم الضخم للابقاء على المشروعات والخدمات الخاسرة تضيع على الدولة أموالاً تزداد ضخامة من سنة الى أخرى، بينما يزداد الاقتناع بأن المنظمين الخاصين يمكنهم ادارة الصناعات بشكل أكثر فاعلية وإدارة الخدمات بكفاءة أكبر، هذا بالإضافة الى زيادة جودة السلع

والخدمات ، والسماح للحكومة بخفض العجز الذى تعانية بأنهاء معونات الدعم المكلفة التى تدفعها للابقاء على كيانات حكومية عاجزة .

نستخلص مما سبق أن القطاع العام والذى يمثل موقع المشكلة به توليفة من المشاكل المتداخلة ، ويتضح تعدد الآراء حول الاتجاه نحو الاصلاح الاقتصادى ، وتعتبر الخصخصة أحد الاتجاهات البارزة نحو هذا الاصلاح ، ومن هذه الصورة يمكن التعبير عن الموقع وذلك بوضع التعريفات التى لها علاقة بالموقع وأيضا بالحلول الممكن تقديمها لعلاج أو التخفيف من حدة المشاكل ، وتقدم الدراسة تعريفين للموقع الأول وهو خاص بالمهمة الأساسية التى من أجلها أنشئ القطاع العام وهى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فى تقديم السلع والخدمات بما يعود بالفائدة على الاقتصاد القومى . أما التعريف الثانى فيمثل الاتجاه نحو الخصخصة كأحد الاتجاهات الحديثة للاصلاح الاقتصادى عن طريق نقل ملكية الوحدات العامة الى القطاع الخاص للنهوض بمستويات الأداء لهذه الوحدات .

التعريفات الأساسية للنظم (RDs):

تعريف النظام الأول،

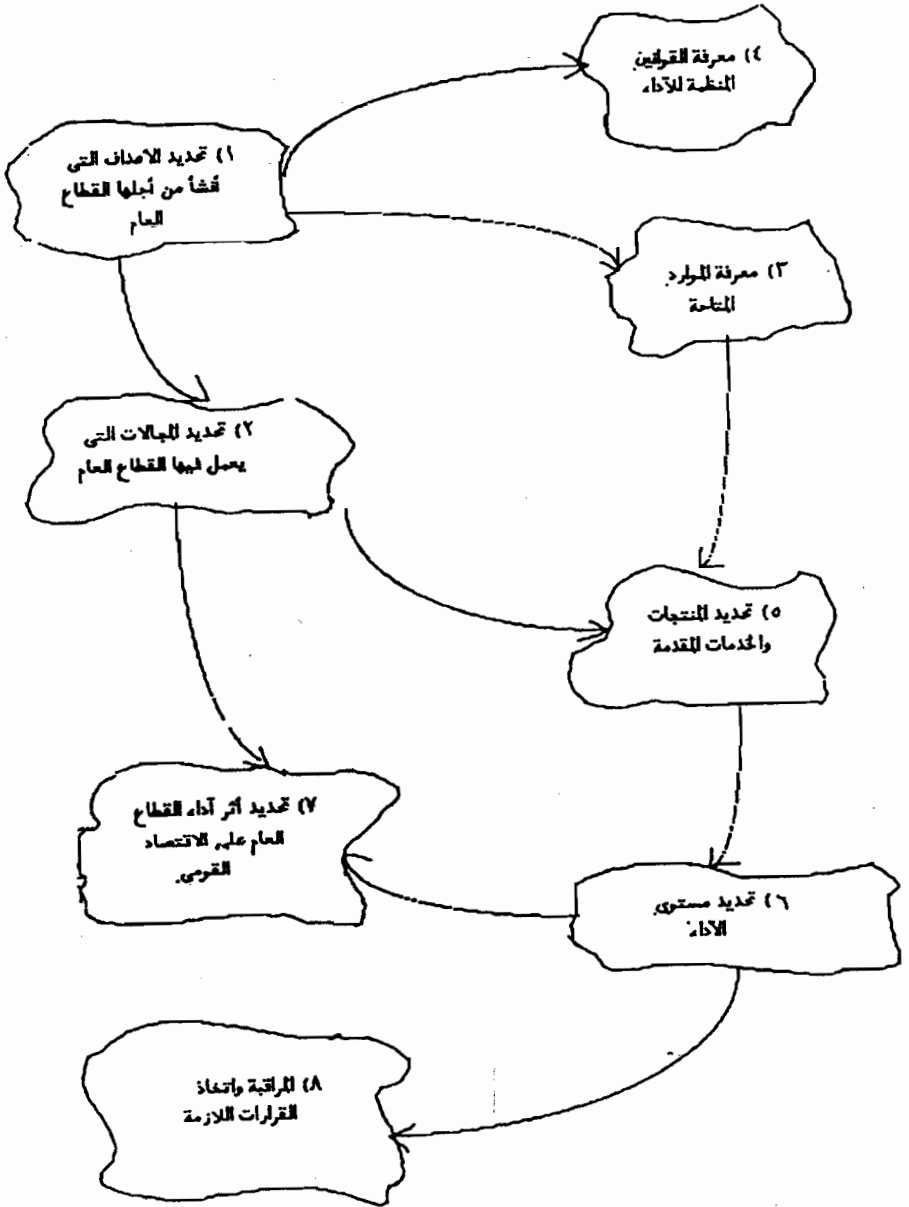
"تمتلك الدولة وحدات قطاع عام فى مجالات عديدة، تهدف الى رفع مستوى أداء الاقتصاد القومى من خلال أداء الأنشطة المنوطة بها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقديم المنتجات والخدمات اللازمة، وذلك فى ظل ظروف اقتصادية واجتماعية معينة"

عناصر التعريف، تحليل (CATWOE)

- (C) ١) الدولة متمثلة في النهوض بمستوى الدخل القومي والأفراد.
- (A) ٢) وحدات القطاع العام على اختلاف تخصصاتها.
- (T) ٣) تحويل الموارد المتاحة الى سلع وخدمات.
- (W) ٤) مدى نجاح القطاع العام في تحقيق الأهداف.
- (O) ٥) الدولة
- (E) ٦) الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

تحديد الأنشطة التي ينبغي على النظام أدائها:

- ١) تحديد الأهداف التي أنشأ من أجلها القطاع العام.
- ٢) تحديد المجالات التي يعمل فيها القطاع العام.
- ٣) معرفة الموارد المتاحة.
- ٤) معرفة القوانين المنظمة للأداء.
- ٥) تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.
- ٦) تحديد أثر أداء القطاع العام على الاقتصاد القومي.
- ٧) تحديد مستوى الأداء.
- ٨) المراقبة واتخاذ القرارات اللازمة.
- ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج المفاهيمي (CM) الذي يحتوى على الأنشطة التي يؤديها النظام.



شكل رقم (٢)
النموذج المفاهيمي (CM) للتعريف الأول

تعريف النظام الثانى،

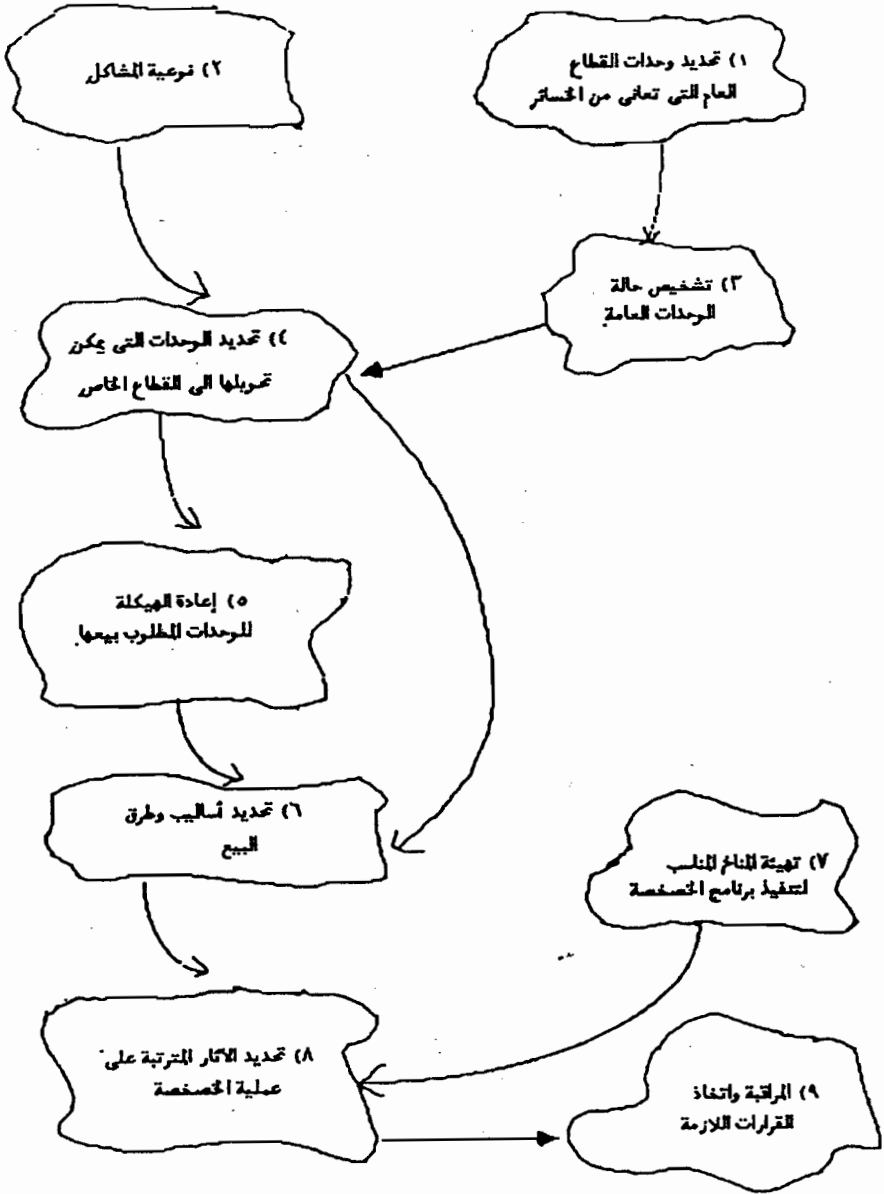
"تمتلك الدولة وحدات قطاع عام فى مجالات عديدة، تعاني أعداد كبيرة منها من مشاكل تمويلية وائتاجية وتسويقية، مما يجعل التخلص منها عن طريق البيع للقطاع الخاص ضرورة حتمية للنهوض بمستوى الأداء بها، وذلك مع مراعاة الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة"

عناصر التعريف: تحليل (CATWOE).

- (١) الدولة متمثلة فى النهوض بمستوى الأداء الاقتصادى . (C)
- (٢) القائمين على عمليات تقييم وبيع وحدات القطاع العام . (A)
- (٣) بيع وحدات القطاع العام الى القطاع الخاص . (T)
- (٤) النهوض بمستوى أداء الوحدات المتعثرة بما ينعكس على الاقتصاد القومى (W)
- (٥) الدولة . (O)
- (٦) الظروف الاقتصادية والاجتماعية (E)

تحديد الأنشطة التى ينبغى على النظام آداؤها.

- (١) تحديد وحدات القطاع العام التى تعاني من الخسائر .
 - (٢) تحديد نوعية المشاكل .
 - (٣) تشخيص حالة الوحدات العامة .
 - (٤) تحديد الوحدات التى يمكن تحويلها الى القطاع الخاص .
 - (٥) إعادة الهيكلة للوحدات المطلوب بيعها .
 - (٦) تحديد أساليب وطرق البيع .
 - (٧) تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ برنامج الخصخصة .
 - (٨) تحديد الآثار المترتبة على عملية الخصخصة .
 - (٩) المراقبة واتخاذ القرارات اللازمة .
- ويوضح الشكل رقم (٣) النموذج المفاهيمى (CM) الذى يحتوى على الأنشطة التى يؤديها النظام .



شكل رقم (٣)

النموذج المفاهيمي (CM) للتعريف الثاني

وتقدم الدراسة المستوى الثانى للنموذج المفاهيمى (CM)، والخاص بالتعريف الثانى حيث يعرض عملية التخصيص كأحد الاتجاهات البارزة للإصلاح الاقتصادى. ويتم صياغة المستوى الثانى عن طريق تحديد الأنشطة الفرعية الواجب القيام بها مع كل نشاط رئيسى سبق تحديده بالمستوى الأول. ، وسوف نعرض لهذه الأنشطة فقط دون وضعها فى شكل توضيحى حيث لا يتسع المجال فى هذا البحث لذلك.

أنشطة المستوى الثانى للنموذج المفاهيمى (CM).

(١) تحديد وحدات القطاع العام التى تعاني من الخسائر.

- * تحديد حجم الوحدات
- * تحديد عدد العاملين فيها.
- * مدى مساهمة الوحدات فى الإيرادات أو المصروفات العامة للدولة.
- * الأعباء أو المساهمة فى حصيلة البلاد من العملات الأجنبية.
- * حجم الديون المستحقة عليها بالقياس الى رأسمالها.
- * معرفة ما تحققه الوحدات من أرباح أو خسائر.

(٢) تحديد نوعية المشاكل،

- * تحديد المشاكل الفنية بالوحدات
- * تحديد المشاكل المالية بالوحدات.
- * مشاكل التخفيض فى حجم العمالة.
- * مشاكل سوق الأوراق المالية.
- * مشاكل تعبئة الرأى العام.
- * تحديد الموانع القانونية.

(٣) تشخيص حالة الوحدات العامة،

- * معرفة عمليات الوحدات فى الماضى .
- * تحديد مستوى الأداء المالى فى الماضى .
- * تحديد حالة المصانع / العمليات فى الوضع الحالى .
- * معرفة ظروف السوق الذى تعمل فيه الوحدات .
- * تحديد حقيقة المركز المالى للوحدات .

(٤) تحديد الوحدات التى يمكن تحويلها الى القطاع الخاص .

- * تحديد الوحدات التى لا تحتاج لإعادة تأهيل .
- * تحديد الوحدات التى تحتاج لإعادة تأهيل .
- * تحديد الوحدات المتعثرة .
- * وضع برنامج لتأهيل الوحدات العامة .
- * تصفية الوحدات غير القابلة للإصلاح .

(٥) إعادة الهيكلة للوحدات المطلوب بيعها .

- * إعادة تنظيم الوحدات العامة .
- * إصلاح الهياكل التمويلية .
- * تحديث التقنية المستخدمة .
- * وضع برامج لحفز المديرين .
- * وضع برامج للفائض من العمالة .
- * التدرج فى إعادة الهيكلة .

(٦) تحديد أساليب وطرق البيع،

- * البيع المباشر للوحدات التى يتم نقل ملكيتها بالكامل .
- * الاكتتاب العام بطرح الأسهم للمواطنين .
- * تحديد الوسيط المالى الذى سيقوم بالترويج لبيع الأسهم .
- * المزايدة التنافسية .

- * تملك العاملين جزء من الوحدة بشروط ميسرة.
- * تملك أعضاء الإدارة لحصة في رأس مال المنشأة.

(٧) تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ برنامج الخصخصة.

- * توفير المنافسة في الأسواق.
- * تحرير الأسعار ومعدلات الفائدة.
- * تحرير التجارة الخارجية وسعر الصرف.
- * إصدار قوانين جديدة ومتطورة لسوق الأوراق المالية والمصارف.
- * توسيع وتنويع قاعدة الملكية.
- * التدريب التحويلي للعاملين.

(٨) تعديد الآثار المترتبة على عملية الخصخصة.

- * تحديد الآثار المترتبة على الموازنة.
- * قياس مدى الجذب لرؤوس الأموال الأجنبية.
- * عودة رؤوس الأموال المحلية المستثمرة في الخارج.
- * مدى رفع كفاءة الكوادر الإدارية.
- * قياس الاستخدام الأمثل للموارد.

(٩) المراقبة واتخاذ القرارات اللازمة.

- * رصد أوضاع الوحدات التي تم تخصصها.
- * تحديد نتائج الأعمال بعد فترة كافية.
- * مقارنة الأوضاع قبل وبعد عملية الخصخصة.
- * تحديد الانحرافات الموجبة والسالبة.
- * معرفة الأسباب وراء الانحرافات.
- * اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

والمرحلة التي تلى توسيع النموذج المفاهيمي CM كما سبق هي عمل المقارنة بين الأنشطة المذكورة فى النموذج المفاهيمي مع ما يحدث فعلاً فى الواقع العملى . وهنا يقوم محلل النظام عند اجراء المقارنة بالتساؤل فى محورين : ماهى الكيفية التى يعمل بها الواقع الفعلى ، ومن ناحية أخرى الكيفية التى يعمل بها النموذج المفاهيمي (CM) متمثلة فى الأنشطة التى يتضمنها . ومن أشهر طرق المقارنة [١٩ ، ص ٧٦] هى تكوين الأسئلة . ويتم ذلك عن طريق صياغة مجموعة من الأسئلة عن الأنشطة التى يتضمنها النموذج المفاهيمي (CM) فى المستوى الثانى ، وهنا يمكن أن يكون كل نشاط فى النموذج المفاهيمي مصدراً لمجموعة من الأسئلة مثل :

- * هل يتواجد النشاط؟
- * ماهى الكيفية التى يتم بها أداء النشاط حالياً؟
- * هل يتم أداء النشاط بصورة مرضية أم لا؟
- * هل توجد علاقة بين الأنشطة؟
- * ماهى العلاقة بين المسئولين عن أداء هذه الأنشطة؟

وتتبع من عملية المقارنة التوصل الى أوجه التشابه وأوجه الاختلافات فيما بين الأنشطة بالنموذج المفاهيمي (CM) وبين ما يجرى فى الواقع العملى ، ومن هنا قد يتم إضافة بعض الأنشطة أو حذف أنشطة أخرى أو تعديل البعض الآخر . وفى النهاية يتم الاتفاق على الأنشطة الواجب القيام بها حتى يعمل النموذج بالصورة المطلوبة مع ما يوجد فى الواقع العملى .

وناتج المناقشة بين محللى النظام وهؤلاء بالواقع العملى هو وضع التغييرات الممكنة والمرغوبة ، بمعنى الاتفاق على التغييرات الممكنة التطبيق من وجهة نظر الواقع العملى . وهنا يتم وضع أولويات للأنشطة التى يتم تنفيذها أو وضع تتابع زمنى لتنفيذ الأنشطة ، هذا بالإضافة الى وضع متطلبات التطبيق ومحاولة توفيرها سواء كانت امكانيات مادية أو فنية أو بشرية .

الخلاصة والنتائج:

- (١) يؤدي اختلاف نوعية المشاكل التي تواجهها المنظمات، والتي أشار البحث إليها وهي مشاكل محددة الأبعاد Hard وأخرى غير محددة الأبعاد Soft الى ضرورة وجود مدخلين لعلاج كلا النوعين من المشاكل وهما مدخل النظم المحددة (HSA)، ومدخل النظم غير المحددة (SSA).
- (٢) يصلح مدخل النظم المحددة (HSA) في معالجة نوعية المشاكل التي يمكن اخضاعها للظروف العملية Lab Conditions، بمعنى أنه يمكن التحديد الدقيق لمتغيرات المشكلة. وأثبتت طريقة البحث العلمي (SRM) كفاءتها في معالجة المشاكل محددة الأبعاد، وتتمثل خطواتها في التحديد الدقيق للمشكلة، تحديد المتغيرات، اخضاع المتغيرات للدراسة والتحليل، التوصل للنتائج أو تقديم الحلول للمشكلة، وهنا يتم استخدام الأساليب الكمية المختلفة في تكوين النماذج وتحليلها واستخراج النتائج. والوسائل المستخدمة في معالجة مثل هذه المشاكل هي نماذج بحوث العمليات (OR).
- (٣) يصلح مدخل النظم غير المحددة (SSA) في معالجة المشاكل التي تتواجد في مواقع تتصف العلاقات بها بالتداخل والتشابك والتعقيد، والمشاكل بهذه المواقع يصعب تحديد أبعادها بصورة دقيقة، ومن هنا جاءت ضرورة وضع طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM).
- (٤) تعرف طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) بأنها خطوات يتم تنفيذها بتتابع منطقي، وأيضا هي طريقة للتعلم، بمعنى أن أصحاب المشكلة (PO) تزداد معرفتهم بطبيعة المشاكل التي تتواجد بموقع العمل، ومن ناحية القائمين على حل المشكلة (PS) تزداد معرفتهم بموقع المشكلة والتوصل للحلول التي تخفف من وطأة المشاكل بالواقع.
- (٥) تقع طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) في سبعة مراحل متمثلة في أنشطة تتم في موقعين مختلفين، الأول هو الموقع الفعلي للمشكلة (RW)، وفيه الأنشطة الخاصة بدراسة أو التعرف على موقع المشكلة بصفه عامة، وتحديد الموقع بوضوح، ووضع التغييرات الممكنة والمرغوبة، اتخاذ الاجراءات

اللازمة لتحسين موقع المشكلة، أما الموقع الثانى ويتضمن الأنشطة الخاصة بفكر محلى النظام وهى صياغة التعريفات الأساسية للنظم (RDs)، وبناء النماذج المفاهيمية (CMs).

(٦) قدم البحث مثال تطبيقى عن كيفية استخدام طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) فى علاج مشاكل ذات صفات معينة، وينطبق ذلك على مشكلة الخصخصة، حيث يصعب التحديد الدقيق لمتغيرات هذه المشكلة، أو اخضاع متغيراتها للتجربة العملية، هذا بالاضافة الى أن موقع المشكلة به من التداخلات والتعقيدات بما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة التامة على جميع المتغيرات البيئية المحيطة بالمشكلة. ومن هنا أعطت طريقة البحث للنظم غير المحددة (SSM) كيفية التدخل المنظم فى التعرف على أوجه المشكلة وذلك للمساعدة فى التخفيف من حدة هذه المشكلة.

المراجع الأجنبية

- (1) Churchman, C.W. The Systems Approach. Revised and Updated. N.Y.: Dell publishing Co.,Inc.(1979).
- (2) Ackoff, R.L. and Emery,F.E."On purposeful Systems." Systems Thinking,Vol.1, Editor:Emery F.E. London: Penguin Education.(1981).
- (3) Starling , G.The Changing Environment of Business. A Managerial Approach. 2 nd. ed. USA. Kent Publishing Company.(1984).
- (4) Hodge , B. J.and Anthong, W. P. Organization Theory . An Environmental Approach. London: Allyn and Bacon, Inc., (1979).
- (5) Hicks, J. O.Jr. Management Information Systems. A User Prespective. N.Y.: West Publishing Co. (1984).
- (6) Thierauf, R.J.Effective Management Information Systems . Accent on Current Practices., 2nd. ed. USA: Merrill Publishing Co. (1987).
- (7) Robbins, S.P.Organization Theory - Structure, Design and Applications. 3rd.ed.USA: Prentice - Hall International; Inc, (1990).
- (8) Donnelly, J.H.Jr., Gibson,J.L. and Ivancevich,J.M. Fundamentals of Management. 8th. ed. USA: Irwin.(1992).
- (9) Inancevich, J.M., Donnelly J. H.Jr. and Gibson J. L. Managing for performance An Introduction to Process of Managing. 3rd. ed.USA: Busines Publications, Inc. (1986).
- (10) Jenkins, G. M."The Systems Approach" Open University Book, Systems Behavior. 2nd. ed. London, N.Y. : Open University Press. (1972).
- (11) Megginson, L.C. Mosley, D. C. and Pietri, P. H. Jr. Management Concepts and Applications. 4th. ed. N.Y. : Harper Collins Publishers. (1992).

- (12) Robbins, S. P. Management. 3rd. ed. USA : Prentic - Hall, Inc. (1991).
- (13) The Open University, The Hard Systems Approach. Systems Models. UK : The Open University Press. (1984).
- (14) Checkland, P.B. and Griffin, R. "Management Information Systems: A System View", Journal of Systems Engineering, Vol.1, No.2, pp.29-42., (1970).
- (15) Jackson, M.C. "Present Positions and Future Prospects in Management Science", OMEGA. Int. Journal of Management Science., Vol. 15, No.6, pp. 455- 466, (1987).
- (16) Davies, L. J. "Understanding Organizational Culture: A Soft Systems Perspective". Systems Practice, Vol. 1, No.1, pp. 11-30. (1988).
- (17) The Open University, The Soft Systems Approach. Soft Systems Analysis: An Introductory Guide; U.K: The Open University Press. (1984).
- (18) Checkland, P. Systems Thinking. Systems Practice, U.K: John Wiley & Sons, (1981).
- (19) Wilson, B. Systems: Concepts, Methodologies, and Applications. U.K: John Wiley & Sons, (1984).
- (20) Smyth, D. S. and Checkland, P. B. "Using Systems Approach: The Structure of Root Definitions." Journal of Applied Systems Analysis. Vol. 5, No. 1, pp. 75-83 (1979).

المراجع العربية

(٢١) د. صبرى أحمد محمد عجلان، " تجربة الاصلاح الاقتصادى بمصر- تطوير أداء قطاع الأعمال المصرى " د. على توفيق الصادق، د. معبد على الجارحى، د. نبيل عبد الوهاب لطيفه، جهود ومعوقات التخصيص فى الدول العربية، صندوق النقد الدولى، معهد السياسات الاقتصادية، العدد الأول- أبو ظبى، (مايو ١٩٩٥): .

(٢٢) ابراهيم حلمى عبد الرحمن، سلطان أبو على " دور القطاعين العام والخاص مع التركيز على التخصيصية: حالة مصر " سعيد النجار، التخصيصية والتصحيحات الهيكلية فى البلاد العربية. صندوق النقد العربى، أبو ظبى، (ديسمبر ١٩٨٨).

(٢٣) د. منير ابراهيم هندى، أساليب وطرق خصخصة المشروعات العامة (خلاصة الخبرات العالمية)، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ادارة البحوث والدراسات، القاهرة (١٩٩٥).

(٢٤) د. صديق محمد عفيفى، التخصيصية لماذا و.. وكيف؟ كتاب الأهرام الاقتصادية، العدد ٦٠، فبراير (١٩٩٣).

(٢٥) ستيف .هـ. هانكى، تحويل الملكية العامة الى القطاع الخاص.. والتنمية الاقتصادية. ترجمة محمد مصطفى غنيم، مراجعة د. شريف لطفى، دار الشروق، القاهرة، الطبعة الأولى (١٩٩٠).