

BUSINESS VITAMINS

نموذج ماكينزي "S7"

المقدمة

يبدو في بعض الأحيان أن المؤسسات وخاصة الشركات العملاقة معقدة للغاية بحيث لا يمكن فهمها. يعد نموذج ماكينزي "S7" أداة لفهم وتحليل وحل مشكلات الفعالية التنظيمية. تم تطويره من قبل ثلاثة استشاريين في شركة الاستشارات الإدارية العالمية "ماكينزي" وهم روبرت ووترمان وتوماس بيترز وجوليان فيليبس. تم تشكيل نموذج "S7" في وقت كان القلق فيه بشأن مشكلة الفعالية وقلة تحقيق الأهداف التنظيمية أو تحقيق الأداء الأمثل. قبل تشكيل نموذج "S7" كان الحل التقليدي لمشكلة عدم الفعالية هو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي. يستند هذا الحل على افتراض أن الهيكل هو كل شيء وأن المنظمة الفعالة هي نتاج هيكلها. يندرج نموذج S7 عن العرف السائد سابقاً في دوائر الإدارة بأن هيكل المنظمة هو المحدد الرئيسي للفعالية التنظيمية. هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية عن الهيكل في إحداث التغيير في المنظمة. يجبرنا إطار عمل S7 على التركيز على هذه العوامل الأخرى وتأثيراتها.

التعريف

يتم تحديد فعالية المنظمة أو عدم فعاليتها من خلال سبعة متغيرات وليس فقط "الهيكل" التنظيمي.

أسباب استخدام "S7"

يمكن استخدام المتغيرات السبعة لفهم جميع العوامل الداخلية التي تساهم في العمل الفعّال لشركتك. عندما يتم توجيه جميع المتغيرات السبعة في نفس الاتجاه يصبح لديك عمل أو شركة منظمة.

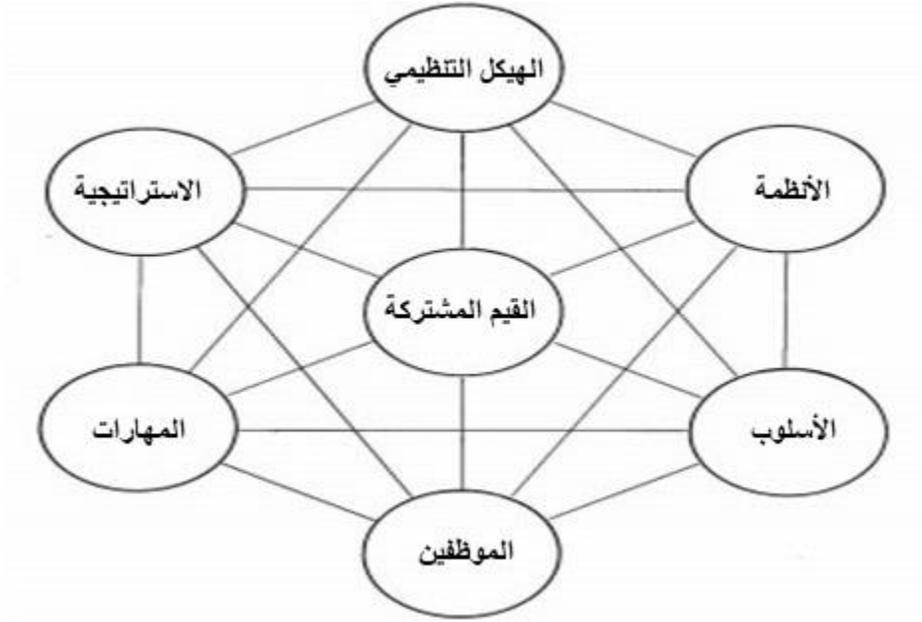
الشرح

وفقاً لإطار عمل S7 فإنه لا يتم تحديد فعالية المنظمة من خلال هيكلها وحده بل من خلال العلاقة بين المتغيرات أو العناصر الداخلية السبعة. تبدأ هذه المتغيرات بالحرف "S" ومن هنا جاءت التسمية الملفتة للنظر "S7". وتشمل هذه المتغيرات الآتي:

- الاستراتيجية (Strategy):** تشير إلى خطط الشركة وتوقعاتها للإستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية كعملائها ومنافسيها والقوانين الحكومية. يمكن أن تكون الإستراتيجية تكلفة الإنتاج أو التوصيل المنخفضة أو خدمة عملاء أفضل.
- الهيكل التنظيمي (Structure):** يشير الهيكل إلى كيفية تقسيم المنظمة إلى وحدات تنسيق متخصصة. يمكن أن يكون الهيكل مركزياً أو لامركزياً.
- الأنظمة (Systems):** أي جميع الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تجعل المنظمة تعمل يوماً بعد يوم وسنة بعد سنة كأنظمة إعداد الميزانية الرأسمالية وأنظمة التدريب وإجراءات محاسبة التكاليف.
- القيم المشتركة/الأهداف الشاملة (Shared Value):** تشير الأهداف الشاملة إلى المفاهيم التوجيهية والقيم والمعايير والطموحات التي تتفوق على أهداف الشركة المعلنة.
- المهارات (Skills):** تشير المهارات إلى أفضل ما تفعله المنظمة. قد تكون إدارة المنتجات أو الرقابة المالية أو الابتكار أو الجودة أو إدارة المشاريع.
- الموظفون (Staff):** يشير الموظفون إلى الأشخاص. الأشخاص بالإضافة إلى أخلاقياتهم وتوجهاتهم ودوافعهم وسلوكهم وجدول رواتبهم وتدريبهم كل هذه الأشياء تؤدي إلى منظمة فعّالة.
- الأسلوب (Style):** الأسلوب هنا لا يدل على الكلمات وإنما يدل على نمط الإجراءات من قبل الإدارة.

يمكن تصنيف S7 أيضاً إلى فئتين: عناصر ملموسة "صلبة" وعناصر غير ملموسة "ناعمة". تتضمن العناصر الصلبة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والأنظمة بينما تشكل باقي العناصر الناعمة. بالرغم من تصنيفها إلا أنه لا توجد فئة أكثر أهمية من الأخرى. غالباً ما تكون الأشياء كالخطط (الإستراتيجية) عناصر "ناعمة"، في حين أن الأشخاص (الموظفون) والقيم المشتركة (ثقافة الشركة) والمهارات (الكفاءات الأساسية) يعدّون القاعدة "الصلبة" التي يستند إليها بناء منظمة فعّالة.

يمكن توضيح S7 بيانياً كالآتي:



يوضح الرسم البياني بأن S7 مترابطة ومتصلة ببعضها البعض كما تبيّننا الخطوط التي تربطهم. يوضح هذا بأنه لا يمكن تجاهل أي عنصر على حساب الآخرين. فعلى سبيل المثال يمكن للأنظمة غير الملائمة والموظفين غير المتحمسين أو غير المدربين أن يجعلوا المنظمة غير فعّالة.