

استراتيجية التغيير

تحديد إطار الدراسة

**A Strategy of Change : Outlining  
the Terrain**





## الفصل الاول

### استراتيجية التغيير : تحديد إطار الدراسة A Strategy of Change : Outlining the Terrain

فى بداية حياتى العملية ، كنت أعمل فى منظمة صغيرة إلى حد ما ، ومتخصصة فى الشحن البحرى ، تستورد ، وتصدر إلى جميع أنحاء العالم . كان هذا حتى العام السابق مباشرة لإدخال نظام النقل بالحاويات ( الذى يعد الآن منظرأ مألوفأ سواء على الطريق البرى أو بواسطة السكك الحديدية من وإلى مختلف الموانى ) . وقبل هذا النظام .. كان الشحن يتم بواسطة عدد ضخم من الصناديق والأقفاص المخصصة للشحن البحرى بينما تسمح الحاويات بنقل حجم ضخم من البضائع من اللوريات مباشرة الى السفينة إن هذا الأسلوب الذى أصبح معروفأ الآن باسم تكنولوجيا Ro-Ro (١) يتمتع بمزايا ظاهرة، من حيث تخفيض تكلفة مناولة البضائع ، وضمان اقتصادية الوزن ، وجعل وظائف قيادة السيارات ، والتسليم ، والأمن أكثر سهولة .

استثمرت المنظمة جزءأ كبيرأ من رأسمالها فى تكنولوجيا الحاويات ، وبدأ النشاط فى النمو ، ولكن ظهرت مشكلة رئيسية ، وهى أنه بينما كان من الممكن إعادة تنظيم الشركة داخليأ للتكيف مع المهام والمسئوليات الجديدة الناتجة عن استخدام الحاويات .. كان التكيف مع نظام الجمارك والرسوم الجمركية لايزال أمراً صعبأ . وفى داخل المنظمة .. كان كل فرد معتادأ على طبيعة العمل ، كما كان الحجم الصغير للمنشأة يسمح بقدر من المرونة فى الوظائف خلال عملية التغيير إلى تكنولوجيا الحاويات . ومع هذا .. فقد استمرت إدارة الجمارك والرسوم الجمركية فى المطالبة ، بقوائم تفصيلية لمحتويات

(١) RO - RO : Role off the lorry and roll straight .  
يخرج خارجأ من اللورى ، رأسأ إلى السفينة .

الحاويات المتجهة عبر البحار وباستمرار طلب إدارة الجمارك المعلومات ، واستخدام الأقفاس الصغيرة وتعبئتها .. أصبحت العملية روتينية وغير صعبة في أداؤها أو في مراجعتها ، كما كانت كذلك مثيرة لعديد من الأسئلة . لقد كانت الإدارة المذكورة تشترط وجود كتيب ( ضخم ) يدرج به كل نوع من أنواع السلع ، تحت رقم كودى مخصص ، ثم تسجل في عدة نسخ ، على أن يتم ذلك كله قبل مغادرة السفينة إلى جُهتها النهائية . أما بعد استخدام الحاويات .. فقد ازداد الأمر صعوبة ، إذ زادت أحجام الأحمال وأصبحت أكثر تعقيداً لأنها كانت تضم مواد جديدة ، غير واردة في الكتيب وكان التسجيل يؤخر التحميل ، وغالباً ما يثور الجدل حول طبيعة الشحن . فمثلاً .. كيف يتم تصنيف مسحوق كيميائى جديد ؟ ما هى إستخدامات الأخشاب ؟ كيف يتم تسجيل منسوجات سابكى التجهيز ؟ هل تعتبر فى حكم السلع تامة الصنع أم لا ؟ ويجب أن يدون كل صنف برقم خاص ، ولا يمكن أن تغادر أى حمولة من الميناء دون تسجيل وكانت مشاهد هذا الموقف تتكرر عملياً فى كل المنظمات ، من أصغر مؤسسة خيرية إلى أكبر مؤسسة متعددة الجنسية ، وتعد التكنولوجيا فى هذه الحالة آلة التغيير . لقد رحبت بعض قطاعات من النقل والشحن البحرى بالتكنولوجيا الجديدة ، واعتبرتها وسيلة لزيادة النشاط والأرباح فى حين لم تغير قطاعات أخرى من موقفها ، وما زالت تطالب بإخضاع هذه التكنولوجيا الجديدة للأساليب الرقابية القديمة ، التى كانت مصممة لإدارة المنشآت فى الماضى . وكان فى إمكان كل من الطرفين أن يورد أسباباً مقبولة ظاهرياً ، إما : مؤيدة للتغيير ، أو مؤيدة للحفاظ على بقاء الوضع كما هو عليه . وقد استغرق هذا القطاع من الأعمال ومنظّماته وقتاً طويلاً ، حتى يعيد التكيف والتفكير فى التغيير . ونتيجة الشعور بالإحباط ، .. ترك عدد من العاملين الماهرين العمل فى شركات الشحن ، التى كانت ولا تزال تعين كاتباً للتسجيل ، حسب نظام الجمارك القديم والأرقام الكودية ، فى الوقت الذى تتكدس فيه الحاويات فى صفوف . وحدث أن بدأت شركات منافسة تدخل هذا المجال ، مما أضع على الشركة - التى أعمل بها - أى ميزة حقيقية اكتسبتها من قبل . وأخيراً .. لحقت كل الشركات بهذا التغيير التكنولوجى بسرعة كبيرة ، وأصبح النقل باستخدام الحاويات أمراً مقبولاً بلا نقاش ( مثل معظم التكنولوجيا الحديثة ) .

إن هذه القصة مثال واحد « لمقاومة التغيير » ، ذلك الموضوع الذى تتبعته المراجع العلمية عن نظرية التنظيم والسلوك . ومع ذلك .. فإن المقاومة - فى هذه الحالة - لا تتبع من الأفراد فى منظمة ما ، ولكن من جانب منظمة فى نفس قطاع الأعمال . من أجل وصف المقاومة التى تحدث للتغيير .. فمن الضروري أن ننقل مستوى التحليل بعيداً عن الأفراد والمنشآت الفردية ، وأن نركز على العلاقات التنظيمية المتبادلة . ومما هو جدير بالذكر أن عمليات تحليل التغيير المتعددة المستوى مهمة فى الكتب ، التى تناولت نظرية التنظيم ، والتى يفضل معظمها التركيز على تفسيرات مقاومة التغيير الفردية والنفسية .

والأبعد من هذا ، أن استراتيجيات التغيير التنظيمى قد أصبحت حديثاً نموذجاً للحفاظ على النجاح ، وخلق الأداء التنافسى فى المنظمات المعقدة ، سواء كانت تنتج سلعاً أو خدمات ، وسواء كانت ملكيتها خاصة أو عامة . لقد أصطبغ موضوع التغيير ببعض خواص المعيارية الأساسية ، وأصبح النجاح التنظيمى يعزى إلى قدرة المنظمة فى معالجة وتأييد التغيير الاستراتيجى . إلا أن الأمر يدعو إلى الشفقة ، طالما أن فكر كتاب - « الوصفة » يقلل من تعقيد وضرورة التحليل الدقيق لخواص التغيير ، إنه يتجاهل أيضاً مقداراً كبيراً من العمل التجريبي والنظري ، والذى يعتبر أساس فهم التغيير التنظيمى . إن هذا الكتاب يتناول الفكر السائد بالفحص الناقد ، ويعيد النظر فى بعض النقاط ، التى يحتمل أن تكون قد أهملت ، والتى تتخلل عدداً من الأبعاد النظرية للموضوع ، التى تشمل أنظمة وقواعد تمتد من العلاقات الشخصية المتبادلة إلى استراتيجيات الإدارة ، والأداء الاقتصادى للمنظمات ، وقطاعات الأعمال .

فى الوقت الحاضر .. أصبح موضوع التغيير كلى الوجود ( بمعنى أنه موجود فى كل زمان ومكان ) ، ولذلك .. فقد يبدو عنوان الكتاب لأول وهلة غير مثير للنزاع ، وقد يبدو معقولاً بافتراض تصور بديهى لبيئة التغيير . إن معظم الأفراد المسئولين عن التوجيه الاستراتيجى للمنظمة ، لابد وأن تكون لديهم استراتيجيات للتغيير ، ويجب على المديرين أن يكونوا - إن لم يكونوا كذلك - فعلاً نوى قدرة على التغيير ( ثورن ١٩٩١ ) . وفى الواقع .. فإن الموضة السائدة فى نظرية الإدارة تتجه نحو تخطيط التغيير ؛ لكى يتم بنجاح ، وهى تستهدف - فى النهاية - الخروج باستنتاجات عامة من الحالات الخاصة : ويقترح

المؤلفون فى كتبهم الآن أمثلة من « عمليات ناجحة » للأخذ بها ، ك نماذج للتغيير (بيلانز ١٩٨٧ ، كوتلر ١٩٨٦ ، بيترز ووترمان ١٩٨٢ ؛ كانتر ١٩٨٢ ؛ ثورن ١٩٩١) .

وتظهر مفردات إدارة التغيير ، وكأنها اقتربت من المعيارية القياسية فى الإدارة النظرية والتطبيق . إن تنمية مصطلحات ك : « المنشأة المرنة » ، واللامركزية ، وهياكل إدارية هزيلة ، والترابط الواضح بين أوامر التشغيل ، والتفويض وتنمية مهارات الأفراد لإدارة هذه المنظمات .. كلها أصبحت جزءاً من الحديث العادى للنظرين والممارسين . وللوهلة الأولى .. فإن تناغم هذه المفردات يبدو مشجعاً - ليس فقط لوحدة اللغة التى يتكلمها كل من النظرين والممارسين فى هذا الشأن ، ولكن لأن الكلمات والمصطلحات المعنية ذات معنى واحد بالنسبة لكل المتعاملين معها . فإذا كان الأمر كذلك ، فهذا يعنى أن هذا المجال من البحث العلمى قد تقدم خطوة حقيقية إلى الأمام .

ومع ذلك .. فهناك لغز قد ينكر مثل هذا التقدم ، يتمثل فى أن ذلك الاهتمام المتقارب - من جانب كل من الدارسين والممارسين - قد خلق تجانساً ، واضحاً بين كل من : المفردات النظرية . والمداخل التى يتم تطبيقها . ومع ذلك .. فإن تحليلاً أعمق للدليل الذى يخبرنا بهذا الفكر ، قد يدفعنا إلى اتجاه عكسى ؛ ففى مجال التغيير لا يعتبر الكل متجانساً . وفى الواقع توجد مناقشات مكثفة بين من يدعون أنهم من محلى التغيير إلى الحد الذى تظهر فيه معظم النظريات والدلائل التجريبية ، كل منفصل عن الآخر . لقد خلق هذا الصراع الحافز لتأليف هذا الكتاب من أجل اكتشاف وجهات النظر المتعارضة المنبثقة من مدارس الفكر المختلفة.

وبالرغم من ذلك .. فلا يجب أن نتجاهل قوة الاتفاق الظاهرى حول التغيير التنظيمى ، لأن له مفاهيم ضمنية أساسية للبحث الأكاديمى والعلاقات السياسية الاقتصادية بين مدارس الإدارة ، والحكومة ، ومجتمع المنشآت الخاصة . ويمكن القول بأنه قد نشأ مشروع كامل من التغيير التنظيمى نفسه ، وأن ثمة عدداً من المجالات يظهر فيها هذا التناغم ، مثل :

١- لقد ساعد تزايد التقارب بين مدارس الإدارة والصناعة على التركيز على

التدريب الإدارى ، كما أصبح التدريب من أجل التغيير واحداً من عناصر التدريب الرئيسية التى تشجعها الحكومة ، مع التركيز على تنمية مهارات المدير « المعلم » ، والقيادة ، ومهارات العمل الجماعى .

٢- الاعتراف بظهور إدارة الموارد البشرية ، متميزة تخصصياً عن إدارة الأفراد ، سواء فى مدارس الإدارة ، أو فى عديد من منظمات الأعمال ، فى كل القطاعات الاقتصادية . وبصفة خاصة .. فإن الدور المتزايد الذى يلعبه أخصائى الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة فى معظم الشركات يعتبر مؤشراً لالتزام المنظمة بالتغيير من خلال الأفراد .

٣ - يهدف الاهتمام المتزايد بتدريب المديرين فى دورات إلى تنمية إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهارات المحددة مسبقاً ، والمفترض أنها ضرورية لإنشاء وإدارة منظمة مرنة جديدة ، وضرورية لتدعيم القدرة على التغيير .

٤- إعادة صوغ الحقيقة ، والنظر إلى عملية الإدارة كعلم . لقد ظهر مبدأ تايلور ١٩١١ فى التنظيم : هناك طريقة مثلى واحدة لأداء العمل ، ، اليوم فى مشكل آخر من الدراسات الأصلية للإدارة العلمية كما حلت المقترحات الجديدة ، محل أنظمة تايلور التى تعتمد على الكفاءة ، وتهتم أكثر بالهيكل والثقافة . إن الهيكل التنظيمى المفضل من جانب مدارس الإدارة - والمطبق من جانب عديد من الشركات الضخمة - هو الهيكل اللامركزى ، مع الاهتمام بعنصر الثقافة . وهذا يتطلب أن يعمل المديرين بشكل متزايد فى مجموعات عمل ، ذات أنظمة متعددة ؛ أى أن يكونوا مديرين نوى نظرة عامة شاملة ، وفى نفس الوقت متخصصين وظيفياً ، وأن يهتموا بتنمية مجموعة من المهارات والقدرات .

ويبدو أن طبيعة اللغة التى تصف هذه الحالة من الانسجام الواضح غير منعكسة عن واقع ؛ إذ لا يوجد أى نوع من النقد فى هذا المجال من الكتابة ؛فالكل موافق ، على غرار طريقة واحدة مثلى للتنظيم . ولكن كيف نكون متأكدين ؟ إن الندرة النسبية للدليل التجريبي المتاح لنا ( وخاصة الذى يتناول عمليات التغيير الاستراتيجى بالفحص العميق)

لاتبرر مثل هذا التوافق وكذلك مستويات النمطية التى ظهرت فى العقد الأخير. ومن المفضل أن نتذكر أن « التaylorية » كانت وصفاً إدارية فعالة ، أعتقت من قبل متحمسين متعصبين ، ولكنها فى النهاية كانت مصدر متاعب للمنظمات ، التى عانت كثيراً - من جراء اتباعها - من مشاكل حادة من جانب العمال ، ولتaylor نفسه الذى كان مطلوباً للمثل أمام الكونجوس ؛ ليبرر سبب تدهور الإنتاجية الأمريكية ، بالرغم من اعتناق معظم المنظمات الكبيرة لمبادئه فى الإدارة العلمية .

سنتناول جميع هذه النقاط فى هذا الكتاب ؛ إذ إنها تشكل مدخل الكتاب العام ، والموجه للمنطق الخاص به . وإنه من الضرورى لكتاب - بهذا الحجم - أن يدقق فى الاختيار من حيث الموضوعات التى يتناولها . وذلك .. فهو ليس ككتب سلسلة اقرأ فى « إدارة التغيير » ، ومع ذلك فإن الموضوعات المطروحة تسمح باكتشاف كم متسع من الكتابة التى استعارت ، وأعدت تكييف مداخل نظرية وتجريبية مستقاة من أنظمة مختلفة. إن القضية الحاسمة هى : مواجهة هذا المجال من المعرفة ، الذى يمتد بين وجهتى نظر بالغتى التطرف إحداهما تتمثل فى توحيد « الوصفات » الإدارية ، والتى تمدنا بمبادئ أساسية نمطية لإدارة التغيير فى المنظمات المعقدة وثانيتها تتمثل فى المداخل النظرية والتحليلية ، التى تستهدف فهم العمليات المعقدة للتغيير ، كهدف فى حد ذاته .

## تنظيم الكتاب :

يهدف هذا الكتاب إلى مد القارئ بمرشد ، من خلال وجهات نظر تحليلية ، لفهم التغيير التنظيمي . لذا .. سنقوم بدراسة وجهات نظر متعددة حول التغيير التنظيمي - جنباً إلى جنب - مع الاستعارات ، التي تستخدم لوصف عملية التغيير . وهذه المقدمة تحاول أن تصور مدى التناقضات التي يتسم بها هذا المجال من المعرفة من حيث : البساطة والتعقيد ، والنسبية ، والنمطية ، والطواعية الاختيارية أو الجبرية الحتمية . كما يستهدف هذا الكتاب أن يكون شاملاً - بقدر الإمكان - في تغطية نظريات التغيير ، إلا أن تتبع بعض الموضوعات قد يحيد بالوصف البحث لعديد من المداخل ، بشكل لا يمكن تجنبه . وفي هذه الحالة .. فلا بد أن ننظر للكتاب من مستويين : المستوى الأول يمدنا بملخص مفيد للمداخل الرئيسية المعاصرة والمستوى الثاني ينمى اتجاهاً من الفكر التحليلي ، الذي يسمح للقارئ بأن يعكس وجهة نظره عن التغيير التنظيمي .

**أولاً :** يجب أن نقصص مصاعب الاقتراب من موضوع التغيير ، آخذين في الاعتبار أن طبيعة التغيير تتسم بالزوال السريع ، وأنها غير ملموسة . وفوق كل ذلك .. فإنها تبدو كعملية ذات مراحل أو خطوات . إن التغيير يحدث عبر الزمن ، كما أنه لا يحدث مستقلاً عن أى شكل من أشكال القياس المؤقت . ومع هذا .. فقد كانت طبيعة القياس المؤقت - من حيث درجته ومداه - موضع جدل ؛ فبعض المؤلفين ( مثال : بيتيجرو ١٩٩٠ - ١٩٨٥ ) يرى أن التغيير التنظيمي لا يفهم إلا من خلال أحقاب زمنية كبيرة بينما يرى آخرون ( على سبيل المثال ويلك ١٩٩٠ ) أن التغيير ليس عملية متتابعة ، ومن ثم .. لا يمكن تحديده عبر فترات زمنية محددة . وطبقاً لوجهة النظر هذه .. فإن التغيير يظهر بشكل فوري نسبياً ( بالرغم من أنه قد يبدو كما لو اشتمل على أحداث تاريخية متعاقبة ) ، كما قال ويلك :

« إن التغيير ليس عملية ، أو واجباً ، أو أداءً أو نشاطاً ... إن النظرة الخيالية للتغيير - والتي تعنى الوقت الذي يستغرق ليحدث - تعطينا جزءاً من الصورة

التقليدية ، التي تجعل التغيير يبدو كما لو كان ثورياً أو سريعاً جداً ومفاجئاً وكذلك كما لو كان يحدث تدريجياً ، وبشكل منطقي ، خطوة تلوها خطوة ( ويلك ١٩٩٠ ص ١٥ )

سوف نعود إلى هذه المناقشة في الكتاب ، إلا أننا نكتفي هنا بأن نشير إلى عدم الاتفاق الكبير .. بين من يدعون أن التغيير عملية تستمر طويلاً ، والذين ينكرون ذلك . وما هو جدير بالذكر عندئذ القول بأن مفهوم الوقت المستعمل من جانب مؤلفين كثيرين ليس ثابتاً على الدوام ، كما سنناقشه في الفصل الثاني .

ثانياً: يضع الكتاب إطاراً، يضم كل المداخل التي تم التوصل إليها بواسطة النظريين والممارسين ، بهدف فهم وشرح التغيير التنظيمي . وهذه الأطارات تضم المداخل السلوكية ، المستقاة من العلاقات بين الأشخاص ، ومن علم النفس الاجتماعي ، ومن المداخل الهيكلية للتغيير التي تهتم بالتصميم التنظيمي ، ومن الروابط التنظيمية - البينية والوظيفية ، ومن المداخل الثقافية للتغيير التي تهتم بالمناخ التنظيمي ، ومن الأيديولوجيات والمعتقدات السائدة . ومن الواضح أن نلاحظ أنه يمكن فحص جميع جوانب التغيير من خلال وجهة أو أكثر من هذه الجهات السلوكية ، والهيكلية ، والثقافية .

### أهمية التغيير في تحليل المنظمات :

لقد اعترفت نظرية التنظيم - منذ أمدٍ طويل - بموضوع التغيير كنظام فرعي ، إذ اخترقت مفاهيم ومداخل التغيير كل جانب من جوانب السلوك التنظيمي ، والتحليل التنظيمي . كما أكد السلوك التنظيمي على أهمية دور كلٍ من التدريب ، والمهارة في إقامة علاقات بين الأشخاص ، والنمو التنظيمي ، والاتصالات ، والجماعات الفعالة .. في إنجاز وتدعيم التغيير التنظيمي . أما التحليل التنظيمي .. فكان يميل إلى إظهار أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وممارسة القوة ، وأهمية الهياكل التنظيمية في منع أو تحقيق التغيير . إن نظرية التغيير تحذر من اعتباره موضوعاً حقيقياً للحياة التنظيمية ، اقترحت

بأن يُنظر له - على غرار قضايا تنظيمية كثيرة - على أنه ظاهرة إدراكية ، لا تفهم إلا على ضوء تعريف الموقف ، وبهذه المناقشات الجدلية .. سنبدأ هذا الفصل .

إن الفكرة المهيمنة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه . كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق أو التنبؤ العملي في التعامل مع هذا الموضوع ، بدلاً عن القوضى ، التي تكتنف عملياته . ومازالت الهواجس تنتاب بعض الممارسين والمتخصصين في الإدارة بصدد هذا الموضوع ، إلا أنه أصبح بالنسبة للبعض شيئاً ساراً وممتعاً في حد ذاته . وينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة ، وتميزها تنافسياً (بيترز ومورجان ) - إن مفهوم التغيير يتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي .

وبالنسبة لأخرين .. فقد انهمكوا في إنتاج نماذج للتغيير ، فقد قدم لوين ١٩٥١ مثلاً نموذجاً يتميز التغيير فيه بأنه حالة من عدم التوازن بين قوى موجبة (ضغوط للتغيير) ، وقوى معوقة (ضغوط ضد التغيير) . ومن ثم .. فإن إحداث التعادل بين هذه القوى يعنى أن التغيير لا يمكن أن يتم . وحديثاً اقترح بلانت -١٩٨٧- نموذج الحاجة ، والالتزام ، والرؤية المشتركة ؛ لاسيما وأن هذا النموذج موجة وهو موجه على الخصوص إدارياً ، ويهدف إلى معاونة المديرين في توجيه التغيير المطلوب ، من خلال تعقيدات العمل بالمنظمة ، وثمة عديد من النماذج المنبثقة من وجهات النظر هذه . وقبل أن نكتشف فائدة هذه النماذج .. يجب أن نسأل أنفسنا سؤالين اثنين :

١- ما الأساس الفكرى الذى تستند إليه نماذج التقصير هذه ؟ الافتراضات والنظريات السائدة الاستخدام ؟ ما تعريفات التغيير المستخدمة ؟ ما درجة تأييد الدليل التجريبي ؟ باختصار كيف نعرف أن ما نفكر فيه نعرفه ؟

٢- هل تتمتع مجموعة من النظريات أو مدخل معين بدعم عملى أكثر من غيرها ؟ وهل تصلح مداخل معينة لمؤسسات معينة مثل : المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات التعاونية والقطاع العام ، والمؤسسات الصناعية ؟

إن هذه الأسئلة الجوهرية تمثل الأساس للجزء الأول من هذا الكتاب . ولكي نفهم التغيير .. فلا بد من وصفة في محيط أوسع للمعاني نظرياً وعملياً . ومما هو جدير بالذكر أن نقرر - في هذه المرحلة - أن التغيير هو مفهوم نسبي ؛ بمعنى أننا حين نتحدث عن التغيير التنظيمي .. فنحن نعني - حقيقية - درجة التغيير ، التي تحدث أكثر من افتراض، مناقض لاستقرار افتراض آخر ، وكل ظاهرة معرضة للتغيير ، بالرغم من طبيعتها التي قد تبدو مستقرة ظاهرياً ، وهذا أمر حقيقي في العلوم الطبيعية والاجتماعية على حد سواء ؛ فمثلاً .. يمكن للحرارة أن ترتفع ، للرطوبة أن تتبخر أو تمتص ، ومع هذا .. فبعد ساعات معدودة ، يعود كل شيء إلى حالة الاستقرار . ونفس الشيء يحدث في المنظمات فخلال سنين عديدة تبدو عناصر المنظمة بون أي تغيير يطرأ عليها . ومع ذلك .. فإنها تتطور مع الزمن . وفي بعض الأحيان .. قد يكون السبب حادثاً عارضاً وفي أحيان أخرى عن عمد . وهذا ينطبق أيضاً على الناحية المادية في المنظمة فمثلاً .. هناك كثير من متاجر التجزئة ، مثل وول وورث ، وماركس أند سبنسر التي استمرت فعلاً ، بون تغيير في شكلها الخارجى من الثلاثينيات حتى بداية الستينيات ؛ إذ إنها لم تجر أي تغيير في شكلها الداخلى والخارجى إلا حديثاً . أما بالنسبة للعمل في متاجر وول وورث ، في الستينيات ، فهي تعتبر تجربة مختلفة جداً عن تلك المحلات في الثلاثينيات (من حيث الأجور ، وأنواع الوظائف ، وأنواع التكنولوجيا .. وهكذا) ، لقد تغيرت الأشياء ببطء ولكن بثقة . ولذلك .. فإن درجة التغيير تعتبر مفهوماً مهماً للغاية ، سيكون من أوائل الموضوعات المطروحة في الفصل الثانى ومع هذا .. فإن تتبع الموضوعات الفردية - وحدها - في كتاب من هذا النوع ، قد يؤدي بنا إلى صورة مكونة من أجزاء منفصلة . ولا توجد لدينا الوسيلة لربط هذه الموضوعات المنفصلة بعضها ببعض ، أو حتى لاقتراح علاقات للربط فيما بينها . ولذا .. فالمهمة الأساسية لأى تحليل ، هي تنمية إطار أو هيكل أو نظام ، يضم مختلف الموضوعات ، عندئذ يمكن فحصها ، على ضوء علاقاتها بالآخرين . وهذا الإطار التحليلى سيساعدنا - كمرشد - عند مناقشة النماذج المختلفة للتغيير الواقعة في السلسلة المحددة سابقاً . إن مثل هذا الإطار يسمح بالتحليل المقارن .

وبالتأكيد .. فإن الإطارات ليست ثابتة أو مستقرة ، وهي على أحسن تقدير - تعتبر مرشداً ( أكثر منها مسلمات ) . وبون شك .. فإن أى عدد من الإطارات قد يحل محل المستخدم هنا ، ومع ذلك .. فإن التحليل الوارد فى شكل (١-١) يسمح لنا بتوزيع مختلف النظريات ، ونماذج التغيير على بعدين رئيسيين ، ينبثقان أصلاً من مداخل فلسفية مختلفة ، لعلم اجتماع المنظمات .

يمثل الشكل (١-١) - بفئاته الأربع - اختلافاً شاسعاً بين القضايا النظرية ، والتجريبية ، ونظرية المعرفة . وكما هو الحال مع أى صندوق ذى خلايا لها أربعة أركان .. فإننا يجب أن نتوخى الحذر ، بعدم افتراض أن عالم التغيير التنظيمى بأكمله قد يجد مكاناً فى إحدى هذه الخلايا بسهولة ، كما يجب أن نذكر أيضاً أن هذه الخلايا ليست كيانات منفصلة غير مترابطة ، وأنها تشتمل على عدد محدد من النظريات المعينة ، إن التغيير لأكثر تعقيداً من ذلك . ومع هذا .. فإن التميز يعتبر مرشداً مهماً لتنظيم التفكير ، حول مداخل التغيير ، كما أنه يشكل الخريطة ، التى يمكن منها قراءة هذا الكتاب .

تنفيذ التغيير

عملية التغيير

<p>(٢)</p> <p>تقليل مقاومة التغيير (مثل : تحليل مجال الإيجاب)</p>	<p>(١)</p> <p>تزايد أو إضافة منطقية - نماذج مختلفة الحاجات ، الالتزام والرؤية المشتركة</p>	<p>تغيير مخطط له</p>
<p>(٤)</p> <p>المحيط : التنفيذ هو وظيفة السوابق من العمليات والعوامل</p>	<p>(٣)</p> <p>خصائص القرارات الاستراتيجية : نماذج العملية السياسية</p>	<p>تغيير طارىء اضطرارى</p>

شكل (١-١) : وصف مداخل التغيير التنظيمى .

وعلى المحور الرأسى قد يكون التغيير مخططاً أو متطوراً في المنظمات . ومن الواضح أن نماذج التغيير التى تفترض إمكانية التخطيط المسبق للتغيير مختلف جوهرياً عن تلك التى تفترض ظهور التغيير ، كنتيجة لتداخل عوامل متعددة . أما على المحور الأفقى .. فيمكن وصف التغيير ، أما : بأنه أساساً كعملية ، أو بأنه فى الأصل كاستراتيجية تنفيذ .

فى الخلية (١) تقيم أنواع المداخل المحتمل وجودها فيه فرضيتين اثنتين ، الأولى هى أن يكون التغيير مخططاً ( بواسطة المديرين ) ، ولكن يحتاج إلى تحليل بشكل متسلسل ( عبر الزمن ) ، وقد يكون التغيير المخطط مثل إعادة تنظيم مكتب أو إدارة . وفى هذه الحالة .. قد يبدو أن التغيير المطلوب يمكن تحديده مقدماً ، وهذا يستتبع إقناع الأفراد بفائدة إعادة التنظيم ، وتصبح المهمة البارزة للإدارة ، هى إقناع الأفراد بقبول وتدعيم التغيير ( انظر بلانت - ١٩٨٧ ) . ويمكن للمديرين أن يقرروا - مقدماً - درجة التغيير التى يرغبون فى إحداثها ؛ فقد يقررون أن يتم التغيير فى أمان ؛ فيعملون على القيام بمجموعة من التغييرات المخططة فى خطوات صغيرة ، وتسمى هذه العملية الإضافة المنطقية ( كوين - ١٩٨٠ ) فى الخلية (٢) مازال الافتراض قائماً بأن التغيير يمكن تخطيطه مسبقاً ، بشرط أن تنحصر المهمة الأساسية لإدارة التغيير فى التنفيذ . إن نموذج القوة للوين خير مثال هنا ، طالما أنه يتطلب من الأفراد أن يحددوا مقدماً التغيير المطلوب ، كما يتطلب أن يقوموا بتحديد أى القوى مؤيدة ، وأيها معارضة ؛ حتى يمكن إزالتها ليسهل تنفيذه . أما الخلية (٣) .. فتضم تلك المداخل التى تنتظر للتغيير التنظيمى على أنه ظاهرة تطورية ، وأنه نتيجة لتفاعل الخصائص التاريخية ، والاقتصادية ، والسياسية ، وقطاع الأعمال . وبينما يستطيع الأفراد تصور الحال فى المستقبل .. فإنهم بحاجة لفهم مصدر الرؤية ، وكيف يحدث التغيير ، ومن ثم .. فإن الأمر يتطلب عدسة تتعقب الحدث . وثمة أمثلة لهذه التحليلات ، ستشمل أعمال المؤلفين ، الذين يكرسون الأهمية العظمى للتفاعل السياسى لجماعات القوة فى المنظمات ، بهدف الحصول على ما

يريدون من التغيير (هيكسون وآخرون ١٩٨٦) وأخيراً يقدم لنا المربع (٤) مفهوم المحيط ، ويفيد بأنه بينما يمكن للقوة التنظيمية أن تميل بالتغيير نحو اتجاه دون الآخر ، فمن المهم أن نبحث المحيط الذى نشأت فيه مصالح القوة هذه ، وتعمل فى ظله الآن ، أو الطريقة التى لعبت بها العوامل السابقة دورها فى تشكيل الموقف الحالى كذلك . وكلها تعتبر جوهر هذه المداخل البيئية ( انظر بتيجرو و ( هوب ) - ١٩٩١ ) . ومن المفيد أن نذكر أنه لا توجد خطوط تمييز حادة بين الخليتين الثالثة والرابعة ، وأن الدرجة التى تتعامل بها النماذج السياسية للتغيير مع الأجواء المحيطة بالتنفيذ ، تقع على مدى متصل متسلسل بينهما .

وحسب وجهة النظر المتبناة .. فإن مختلف القضايا ستعرض على السطح لتفهم وإدارة التغيير الاستراتيجى . وتختلف كل وجهة نظر ليس فقط فى المحور الذى تقع عليه كما فى الشكل (١) ، ولكن أيضاً حسب مستويات التحليل التى تؤخذ بها . ونعنى بمستويات التحليل فكرة إمكانية تطبيق استراتيجيات التغيير على الأفراد ، والجماعات ، والمؤسسات ، وقطاعات الأعمال ، وفى النهاية .. على الاقتصاد ككل والآن . تم حديثاً - مثلاً تكريس وتوجيه قدر من البحث ، نحو تنمية قدرات المديرين فى : التفاوض ، وفى إقامة علاقات مع الأشخاص ، وفى مهارات الأسلوب أو النمط الإدارى ، وهذا البحث - فى جوهره ( وما يتبعه من تدريب إدارى ) - يستهدف زيادة المهارة الإدارية فى معالجة التغيير على مستوى التحليل الفردى ، ويهدف تقليل احتمال مقاومة الأفراد الآخرين فى المنظمة كذلك ( والذين سيتأثرون بالتغيير المقترح ) . إذا أردنا أن نضع هذا المثال فى الإطار الوارد فى الشكل (١) .. فإن مكانه سيكون فى المربع (٢) ، طالما أنه يقع تحت شعار « التنفيذ لتغيير مخطط » ، فهو على مستوى التحليل الفردى . وقد تم تحديد اتجاه التغيير ، وأصبحت الاستراتيجية هنا فى فى كيفية إدارة وتحييد المقاومة لتنفيذ التغيير .

لقد كان التحول من نموذج التغيير التطورى إلى المخطط أمراً مؤكداً ومستمرأ باطراد خلال العقد الماضى ، كما تم تشجيع المديرين على تبني دور «المعلم» ، من أجل

التمتع بالقدرة على تحقيق ماخطط له . وحيثاً .. بدأ التركيز على إدارة الموارد البشرية ( سواء من جانب مدارس الإدارة ، أو من جانب برامج التدريب الداخلي في الشركة ) ، بما أثبت مدى أهمية قدرة المدير في إقناع الآخرين ، بأن تصور أو رؤية التخطيط صحيحة .

إن كثيراً من علم النفس الدارج يعاد تنقيحه في محاولة لتعليم مهارة : سلاسة وإقامة العلاقات ، والقيادة والعصبة الاجتماعية داخل محيط العمل .

يقترن مدخل التغيير التنظيمي هذا بعدد من المشاكل أولاً : إنه يتجاهل المحيط السياسي والاقتصادي ، الذي يعمل من خلاله معظم الأفراد والمؤسسات والمنظمات ؛ لأن الافتراض القائم هو أن المديرين وحدهم ( هم ) الذين يستطيعون إنجاز التغيير من عدمه . ثانياً : إن ناتجه المنطقي هو تقوية تبعية العاملين غير المديرين لرغبات الإدارة - ماعدا تلك الرغبات ، التي يطلق عليها رؤى التغيير . إن نماذج التغيير المخطط شديدة الاهتمام أساساً بتقوية الرقابة الإدارية ؛ لأنها تعتمد بصفة جوهرية على قدرة المدير في إقناع ، أو إجبار ، أو حتى تملق الآخرين لقبول المشاركة في الهدف الإداري ، أو في رؤيته ( بلانت ١٩٧٨ ) . إن قبول فكرة أن المدير هو الممثل للتغيير التنظيمي - وهو أيضاً العامل الحاسم في تحديده وبتقريره - من الموضوعات التي ثبتت ملامحها طوال العقد الماضي . مهما كان خطأ عدم كفاية التدريب الإداري ، وعدم التوازن المزعوم بين قطاعي الصناعة والخدمات ، وإنعدام الإرادة للاستثمار في تكنولوجيا جديدة فإنه يظل من الممكن تعليم المديرين كيفية علاج العيوب وتحقيق التغيير .

من البديهي أن التغيير المخطط يعتمد على نموذج تنظيمي ، يتوافر فيه القبول العام لنور المدير ، ويظهر هذا بوضوح في شمال أمريكا وبريطانيا . من خلال مسح عن التعليم الإداري (مجلة الاقتصادى - عدد ٢ مارس ١٩٩١م) ، انتهى إلى أن المديرين في الولايات المتحدة وإنجلترا في حاجة إلى التركيز على المجالات الأسهل ، في إدارة من أجل تحقيق التغيير التنظيمي . وتكشف التحقيقات الدقيقة معنى ذلك ؛ فتفسر بأنه

يجب أن يتمتع المديرين بأساس من القوة الهرمية ( غير قابل للنقاش ) . ولذا ، فإن التغيير يمكن أن يحدث إذا تعلم المدير كيف يقود ، ويحفز ، ويتفاوض مع ، يسيطر على باقى أجزاء المنظمة ( الرؤسين والزملاء ) . علاوة على ذلك .. فإنه من المفترض أن يتحدد مكان التغيير من جانب كادر الإدارة ، وأن تكون مهمة تنفيذه فى يد المديرين . وربما يوجد قدر من التجاهل لواجبات القيادة والتحفز ، التى اعتبرت أمراً هيناً فى هذا المحيط (ليفتيت ١٩٩١م - ص ٤ ) يدعى بأن التعليم الإدارى - وهو يستهدف تحقيق المهارات الإدارية - يحول العاملين المتوازنين - رجالاً ونساءً - إلى مخلوقات ذات عقول غير متوازنة ، كائنات قوالب جامدة بلا روح ، وسناقش دور التدريب الإدارى فى الفصل السادس .

لقد كشف هذا المسح فى مجلة الاقتصادى البريطانىة عن أن نولاً مثل السويد واليابان ، لديها مدخل مختلف جداً لتعريف المهارات المناسبة لإدارة التغيير ، فى السويد مثلاً .. يوجد قانون « القرار المشترك » ، أى إن على « دائرة مديرى التغيير » أن تتسع وتشمل : العاملين ، المشرفين ، الإدارة الدنيا ، الإدارة الوسطى . إن التغيير المخطط- هناك يحتاج إلى مشاورات مكثفة مع أعداد كبيرة من العاملين ، ولايفترض أن يقع عبء التغيير- أساساً - على عاتق الإدارة ، أو أن تتمتع الإدارة بقوة ليست محلاً للشك . وفى اليابان .. لايرقى المديرين إلا حسب دورهم فى الترقية ، بصرف النظر عن كفاءتهم فى إحداث تغيير سريع . وتمشياً مع هذه الروح .. فإن أفكار التغيير تنبع من جميع أرجاء ( المؤسسة ) . إن التركيز على فريق العمل والاستقلال المسئول خلال المنظمة ، يعنى أن الروابط بين النجاح الشخصى والنجاح الإدارى ليست قوية فى اليابان ، كما هى فى أمريكا وبريطانيا .

إن وجهات النظر الأمريكية والبريطانية السائدة عن التغيير المخطط ، تمثل دفعة قوية للافتراضات النفسية أو الإدارية ( أو الاثنتين معاً ) ، ولا يوجد إلا القليل عن المحيط ، الذى تتكون فى ظله الحاجات ، القيم والمعتقدات ( أو يتعامل معها ) . إن ظهور علم

النفس الإجتماعى - خاصة ذلك الفرع الذى يتعامل مع تحقيق النجاح ، من خلال الإقناع والتفاوض - قد حجب التحليل الاجتماعى عن المقصود بالتغيير المخطط . وهناك وجهة نظر أكثر اجتماعية تأخذ الخضوع ، والسيطرة والرقابة على أنها موضوعاتها الرئيسية (سالمان ١٩٨١) . وتحفظ الإدارة بربايتها أولاً - بشكل مباشر - من خلال سلطتها ، وثانياً - وبشكل أقل مباشرة - بتعريف الحيز الذى يقع فيه التغيير ، حتى يصبح من الممكن فهمه ، ووصفه ، وتقييمه .

إن مانطلق عليه المداخل الإنجليزية والأمريكية الحديثة التى تعمل على إحداث التغيير - من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - يمكن أن تجد هذه الانتقادات موجهة إليهم . ويمكن النظر إلى اللامركزية ، والاستقلال المسنول ، وفرق العمل ( هى غالباً ممارسات مستوردة من التجربة اليابانية ) على أنها أساليب وبدع مستحدثة ؛ هذا على أحسن تقدير . ويمكن النظر إليها على أسوأ تقدير - على أنها محاولات متعمدة لممارسة واستعادة سيطرة الإدارة . يناقش ( بارلو ١٩٨٩ ) بأن عديداً من الاستراتيجيات الغربية لإدارة الموارد البشرية ، من أجل التغيير ، ليست إلا مجرد أعمال رمزية يمكن من خلالها « تعرف جماعات القوة المسيطرة على الواقع ، وتدير الشئون المختلفة لمصلحتها الخاصة » (ص ٤٩٩) . أما فيما يتعلق بتدريب المديرين على التخطيط ، وكيفية معالجة التغيير .. فإن بارلو يعتقد أن قيمة التدريب محدودة ؛ لأن التعارض قائم ومباشر بين التقدم المهنى للفرد من ناحية وبين معتقدات إدارة التغيير المخطط من ناحية أخرى . ويبدو أن النماذج الناجحة (قد تكتشف) مبكراً (ص ٥٠٥) ، وأن التقدم مسألة تركز أساساً على الفرد . ويرى بارلو - عند إنجاز تغيير سريع - أن الفضل نسب إلى الفرد ، الذى أنجزه بصفته الفردية ، وليس بصفته كعضو فى جماعة عمل والفرق كبير جداً بين النظريتين ، ويشير بارلو كذلك إلى وجود فرق عمل ، تعمل بشكل جيد ، ولكن لا تحظى بأى اهتمام

يأتى النجاح فى المهن الإدارية الفردية من إدارة النظام السياسى للمنظمة . وطبقاً لبارلو ( ١٩٨٩ ) .. فإن النجاح فى المؤسسات الأمريكية والإنجليزية يعتمد على :

- ١- التمتع بحسن الإدارة العليا .
- ٢ - الانسجام والتوافق مع مدير المباشر .
- ٣ - أن تكون واضحاً .
- ٤ - الانتقال من وظيفة إلى أخرى بسرعة ( البقاء فى كل وظيفة مدة أقل من ١٨ شهراً )
- ٥ - الظهور بمظهر الناجح والفعال ( لا أحد يعرف أو يهتم بكشف تفاصيل العمل ) . إن الأمر يتعلق بتأثير الإدارة .

أما عن ( فييلدمان - ١٩٨٩ ) فهو يؤكد هذا الجدل : فى الغرب .. تتضمن التغييرات المخططة تنمية ( المؤسسات ) اللامركزية ، المرنة والابتكرة ، ويكون ذلك على حساب استقلال الأفراد العاملين بدرجة كبيرة . وعلى العاملين أن يتعرفوا ثم يوافقوا على ما هو شرعى من جانب الإدارة العليا . ولقد إنتهى الى نفس النتائج كل من ( تاليبى ووينسون - ١٩٨٩ ) فى دراستهم عن الصناعات الإنتاجية البريطانية وإستراتيجياتها للتغيير .

## ملخص الفصل :

تبدو فكرة التغيير المخطط سطحياً ، وكأنها فكرة منطقية ، وبأنها المهمة الأكثر تناسباً للمديرين ، والتي لا تسبب أية مشاكل . يجب أن نتعرف الفروض الاجتماعية والنفسية التي تعرفنا ما الذي يخطط بعناية ؟ بواسطة من ، وبأى طرق سيتم تنفيذه ؟ إن المثال الذي ورد في بداية هذا الفصل ، يوضح أن إجراء تحليل محدد للموضوع سيكون أمراً مناسباً وبالتأكيد .. فإن الاختلافات في تحليل التغيير ستعتمد على عدد كبير من العناصر ، والاختلافات بين قطاعات الأعمال ، للاختلافات الحادثة بين الدول . ومع هذا فإنه يجب ألا نصرف النظر عن فكرة التغيير المخطط ، بسبب قدرته أكاديمياً ؛ فهو يستمد قوته ( الضخمة ) من الممارسة العملية . إن النظرية السائدة في الاستخدام في المنظمات الإنجليزية ، والأمريكية ، هي القيام بتغيير مخطط ، من خلال مديرين ، يتم تدريبهم على أساليب معينة لإكسابهم مهارات ( خاصة ) ، وهذا على الرغم من تزايد قيمة الدليل العملي ، الذي يوضح أن تحليل التغيير يفضل فهمه على ضوئه بيئته ، وكذلك العمليات السياسية في المنظمة (بيتيجر وهوب - ١٩٩١) (ميكسون وآخرون - ١٩٨٦) . ويكشف هذا الكتاب عن بعض الضغوط الناشئة عن هذا التناقض الظاهري ، وسناقش في الفصل القادم بعض الموضوعات المرتبطة بالتحليلات العملية للتغيير .

## مراجع الفصل الأول

- 1- Barlow , G (1989) Deficiencies and the perpetuation of power : latent functions in management appraisal , Journal of Management Studies 26 , 5:499- 517 .
- 2- Feldman , S. P. (1989) "the broken wheel : the inseparability of autonomy and control in innovation within the organization , Journal of Management Studies 26 , 2: 83 - 102
- 3- Hickson , D.j., Butler . R. j., Cray , D., Mallory , G., and wilson , D. c. (1986) top Decisions : strategic Decision Makingin Organization , Oxford : Blackweu ' San Francisco : Jossey - Bass.
- 4- Leavitt , H.J. (1991) , A survey of management education , Economist , 2-8 March : 1-28 .
- 5- Peters , T. , and Austin , N. (1985) A passion for Excellence : the leadership Difference , London : Guild .
- 6- Peters , T. , and waterman , R., Jr . (1982) In Search of Excellence : lessons from America's Best - run Companies , New York : Harper Row .
- 7- Pettigrew , A. M . (1985) the A wakening Giant : Continuity and Change in ICI , Oxford :Blackwell .
- 8- Pettigrew , A.M . (1990a) "longitudinal field research on change : Theory and practice , Organizational Science 3, 1: 120 - 38.
- 9- Pettigrew , A.M., and Whipp , R. (1991) , Managing Change for Competitive Success , Oxford : Blackwell .
- 10- Pettigrew , A . M. , Whipp , R . , and Rosenfeld , R.H. (1989) " Compettiveness and the management of strategic change processes , in A. Francis and P.K.M. Tharaken (eds) the competitiveness of

European Industry , London : Routledge .

- 11- Plant , R . (1987) Managing change and Making it stick , London : Fontana .
- 12- Quinn ,J.B. (1980) strategies for change : Logical Incrementation , New York : Irwin .
- 13- Salaman .G. (1981) Classes and the Corporation , London : Fontana.
- 14 - Tailby , S., and Whitston , 6 . (eds) (1989) Manufacturing change : Industrial Relations and Restructuring , Oxford : Blackwell.