

تعارض المداخل التحليلية للتغيير  
التنظيمي

**Contrasting Analytical Approaches to  
Organizational Change**

٢



## الفصل الثاني

### تعارض المداخل التحليلية للتغيير التنظيمي Contrasting Analytical Approaches to Organizational Change

قبل فحص الجوانب المختلفة للتغيير ، المقدمة في الشكل (١) .. فإنه من الضروري أن نكشف بعض القضايا التحليلية ، التي تطبق بالنسبة لكل اعتبارات التغيير التنظيمي سواء أكانت تتعلق بالعملية أم بالتنفيذ ، سواء أكان التغيير مخططاً أم اضطرارياً . إن مسائل الوقت ، والدليل ، والأسلوب تؤيد كل تحليلات التغيير فعلياً ، كما أن المفاضلة بين ضرورة تحليل التغيير على مراحل وفهمه عبر فترات زمنية ، وبين اعتباره تحولاً هيكلياً مخططاً ، منقذاً وملحوظاً من حالة إلى أخرى ، هي قمة هذه السلسلة من المناقشات . كما أن عامل الوقت وطبيعته في حد ذاته ، يعتبر قضية رئيسية مهمة في التغيير التنظيمي ، وهذه تقودنا - طبيعياً - للاهتمام بالأسلوب أو الطريقة . أما عن كيفية دراسة التغيير .. فإن الأمر يعتمد على محور التحليل الذي نأخذ به . أولاً .. سنتناول الجوانب المؤقتة للتغيير باختصار ، ثم نستطرد الى مناقشة الدليل والأسلوب .

#### دراسة الوقت في عملية التغيير :

يعتبر علم الفلسفة ، والتاريخ ، وعلم الاجتماع من أكثر العلوم الاجتماعية الوثيقة الصلة بمفهوم الوقت ، ودراسة التغيير في منظماتنا المعاصرة ، طالما أن الافتراضات الأساسية عن طبيعة الوقت وتتابعه قد شكلت كثيراً من نظريات التغيير التنظيمي . تهتم إحدى المناقشات بالهيكل الاجتماعي للوقت ، في مواجهة التابع الحاد المتسلسل للزمن .

ومن وجهة نظر التحليل التاريخي .. جادل (هاليت كار - ١٩٦١) ضد السببية ، فقد كان هذا وثيق الصلة بفهم التاريخ ، وفهم التغيير في مؤسسات الأعمال المعقدة . فمن

خلال تحليل الأحداث التاريخية منذ سقوط الإمبراطورية الرومانية إلى الثورة الروسية - وهو يحذر من الحتمية السببية ؛ خاصة فيما يتعلق بالأحداث غير المترابطة (بمعنى الأحداث التي يمكن إدراجها في نموذج للسببية أو للتتابع ) ، والتي تقع مصادفة أو فجأة . وهذا ما يقرره :

« إننا نواجه مشكلة حقيقية ، كيف يمكن لأحد أن يكتشف أن في التاريخ تتابعاً متماسكاً من السبب والنتيجة ، وكيف نستخلص أى معنى من التاريخ حين يكون التتابع - الذى نؤمن به - عرضة لأى انهيار أو تحريف ، فى أى وقت ؛ بسبب بعض الأحداث أو لأنه غير وثيق الصلة نفسه ببعض ؟

( هاليت كار ، ص ١٢٠ - ١٩٦١ )

إن إحدى نتائج فكرة الحتمية بالنسبة للتغيير هي البحث « عما كان ممكناً أن يحدث » ، التي استعملها هاليت كار لتصوير العمليات ، التي بواسطتها يسير الأفراد على مبدأ سببية الأحداث حتى في مواجهة الدلائل الغامضة أو الدلائل التي لا تقبل الجدل حتى عامل الصدفة نفسه .. فقد أعتبر - طبقاً للحتمية السببية - عاملاً سببياً ، لقد تتبع اليونانيون هزيمتهم من الرومان ، معززين أنفسهم ، وفقاً لمبدأ « ما كان ممكناً أن يحدث » بأن لو لم يمت الإسكندر الأكبر صغير السن لكان قد تغلب على الغرب ، ولأصبحت روما تحت حكم اليونانيين (هاليت كار - ١٩٦١) . تقوم المناقشة هنا على تفسير متشدد للسببية ، ولكن نظراً للأحداث والظروف .. فإن ناتج التغيير وأقدار المشاركين فيه قد تختلف . ومما لا يمكن تجنبه .. أنه يوجد خط مستقيم مركز لكل هذه المناقشات ، يشارك فيه بالصدفة عديد من رجال التاريخ الاجتماعى ، وعلماء الإدارة (وكذلك عدد من المديرين الممارسين) .

لقد نبه ( هوب - ١٩٨٨ ) إلى أهمية هذه المناقشات لفهم التغيير فى مؤسسات الأعمال المعقدة ؛ فبينما تحدث الأنشطة اليومية داخل المؤسسات ؛ وفقاً لعوامل الزمن

المحددة ( ساعات العمل - بدايته وانتهائه مثلا ) .. فإن هذه الاستقامة تسهل دائماً تحليل التغييرات والتحويلات الرئيسية ، ومثل هذه التغييرات لا تفهم ، إلا من خلال معاني الإطار الهيكلي الاجتماعي . وهذا قد يشتمل - مثلاً - على دورة البحث ، والتصميم ، وتطوير منتج جديد مثل سيارة أو طائرة ( انظر هويب وكلارك - ١٩٨٦ ) ، أو دورة حياة منتج قائم ( كوتلر - ١٩٨٨ ) وفي كلا المثالين .. ينظر إلى الزمن كظاهرة مدركة قائمة اجتماعياً ، بواسطة الأفراد في المؤسسات ومن ثم يعتبر تقسيم الوحدات ، والتكرار النظامي للعمليات والسرعة داخل المؤسسات المعقدة عمليات ذات اعتماد اجتماعي ، أكثر من إمكانية نسبها إلى مراحل معينة على الخط الزمني المستقيم . ولذلك .. فإن عملية التغيير الاستراتيجي يصبح تفسيرها أسهل ، في ضوء المحيط المؤقت للنظام الاجتماعي الأوسع الذي تتم فيه ( بيتيجرو - ١٩٨٢ - ١٩٩٠ ) ، بالرغم من أن الصدفة وعدم الوضوح لهما تأثيرهما ، دون أن يكون لهما وجود على خط التتابع الزمني .

إن فكرة السرعة ، بمعنى بأى سرعة تحدث الأحداث في المؤسسات ويتحرك أيضاً عنصروهم ، ليس فقط في تفهم القضايا المؤقتة ، ولكن أيضاً في تقييم درجة التغيير الاستراتيجي ، التي تحدث . ( لوين وآخرون ١٩٧١ ) ( العمل الرائد لواتزاك ١٩٧١ - ١٩٧٢ ) لقد قاموا بالتمييز بين مناطق ريفية ؛ حيث تبدو سرعة الحياة التنظيمية أكثر انتظاماً وأقل في السرعة نسبياً - ومناطق متمدنة ؛ حيث تتسم الأحداث بعدم الانتظام ، وبالسرية النسبية الأكبر ، ووصلوا إلى أن لهذا التمييز تأثيرات مباشرة على دراسة التغيير التنظيمي؛ بمعنى أن التحليل قائم أساساً على فكرة عمليات السوق ( ويليامسون ١٩٦٥ ) . أما سرعة هذه العمليات .. فإنها تقاس بالساعة الزمنية ، وهي تعطي مؤشراً لمستوى أنشطة القاعدة التي تكون مجالاً للتغيير ولذلك .. فإن عمليات التغيير تتركز على أحد العناصر ، التي توضح سرعة أنشطة العمليات . وتستمد درجة التغيير من الحد الذي تجد عنده أنشطة القاعدة ، أنها مضطرة لتغيير سرعتها الحالية ( هاوولي ١٩٥٠ - ١٩٦٢ ومايبر ١٩٦٨ ) . اللذان قاما بتطوير هذه النظرة الاقتصادية للسرعة (من خلال أوقات العملية ) إلى « سرعة ومحل للفعل » مقبول اجتماعياً . ويتلخص هذه المناقشة في

أنه بالرغم من إمكانية التمييز بين المناطق الريفية والحضرية .. فإن إدراك الأفراد في كل منطقة - عما إذا كانت سرعة النشاط في المنطقة جيدة ، يعد مفتاح فهم درجة التغيير ، التي تحدث في محيط اجتماعي معين . إن هذا الرأي يتفق مع وجهة نظر جيرسون ، في أن لكل محيط النظام المؤقت ذا الأولوية ، والذي يتمسك به جميع المشاركين فيه . إن إدارة التغيير عبارة عن عملية إعادة تكيف مستمرة وتفاوض بخصوص هيكل الوقت ( ١٩٧٦ : ٨٠٠ ) .

إن البناء الاجتماعي للوقت لا يصلح - ببساطة - للتطبيق على مستوى التحليل الخاص بالنظام الاجتماعي المفرد ، أو المؤسسة . إن كلاً من قطاعات الأعمال ، والشبكات التنظيمية عبر المؤسسات والمجتمعات ( القومية ) تبدو ، وكأن لديها هياكلها الاجتماعية المختلفة والتي تخص كل منها للوقت . لقد لاحظ علماء أصل وتطور الإنسان غياب الساعات في بعض القرى النائية ، وسجلوا اتجاهات القرويين المختلفة تجاهها . لقد أوضح أيضاً محللو الاستراتيجية التنظيمية أن مجموعات المؤسسات في بعض قطاعات الأعمال المعين - سيكشفون عن اتجاهاتها المختلفة بالنسبة للوقت . ففي بعض القطاعات .. نجد أن سرعة التغيير المقاسة بساعة الوقت ، أسرع نسبياً إذا ما قورنت بقطاعات أخرى . ومع ذلك .. فإن إدراك سرعة التغيير (إلى هيكله الاجتماعي عن طريق المشاركين فيه ) قد تعطى صورة مختلفة (جريتايور وسبندر ١٩٧٩ وجريتايور وآخرون ) .

في تاريخ الفكر نفسه ( أى كيف نعرف أى شيء عن التغيير ذاته ) .. فإن الجدل السابق يعتبر رئيساً . إن تفسير فوكولت (١٩٧٢) للتطور الفكري الحديث قد وضع كلاً من الهيكل الاجتماعي للوقت ، وتحليل التتابع في مرحلة وسط ؛ إذ إنه لا يرى أن تطور الفكر الحديث قد مرُ بمرحلة التتابع على خط مستقيم ، منتهاجاً السببية . ولم يكن هناك نعاقب منتظم للفكر ، أو تهذيب متوالٍ للأفكار عبر الزمن . بل على الأصح .. فإن التغييرات قد حدثت خلال ممرات تطور متعددة (حيث أطلق عليها فوكولت «صيغة الكنيونة أو الوجود» ) . وإن جوهر التغيير هو عملية التحول بين هذه الصيغ ؛ حيث يسيطر شكل أو أكثر من

أشكال المعرفة على الآخرين .

إن مثل هذا النقاش يوجه النظر إلى السؤال الأساسي ، وهو : هل يمكن أن توجد عمليات إدارية متماثلة ، مثلما هو الحال مع استراتيجية التغيير المخطط ؟ في حالة قبول منطقة التخطيط الإستراتيجي ( انظر الشكل ١-١) .. يجب علينا أيضا أن نأخذ بفكرة الخط المستقيم المؤقت والتتابع وهما حجرا الزاوية في الإضافات المخططة (كوين ١٩٨٥). أو هل يعد التغيير عملية غير مخططة ، تحدث بشكل لا يمكن إنكاره ، ولكنها تطفو على السطح بنفس الطرق ، مثل صيغ أو أساليب الوجود عند فوكولت ولذا .. فمن المهم مراجعة اللغة المستخدمة في وصف كل من العملية ، وصفة السببية المفترضة فيها ، طالما أنها هي اللغة التي ستقرر أي علوم الوجود والمعرفة ستطفو على السطح ، ويكون لها السبق عن أية أشكال أخرى من الشرح والوصف (بيتيجرو ١٩٩٠) سيعالج الفصل القادم هذا الموضوع بالتفصيل .

### دراسة الدليل والمنهج :

إن السؤال عن الدليل يظهر - مرة أخرى - أمامنا ، حين نسأل كيف نعرف مانعرفه عن عمليات التغيير ؟ إن اختيار العوامل التي تبدو مهمة في تحديد خصائص عمليات التغيير - تختلف بشدة حسب المنهج ، أو المناهج التي يختارها الباحثون . أولاً : من الضروري .. تعريف مستوى التغيير محل الاهتمام ، لقد ورد وصف المستويات في الجدول (١) . إن هذا الجدول يظهر درجة التغيير ، ويقسمها إلى أربعة مستويات ، وحسب عنوان هذا الكتاب .. فإن اهتمامنا الأصلي سيتركز حول المستويين الثالث ، والرابع (انظر جدول ١) . إنها عمليات تغيير ، حيث تعتبر قرارات استراتيجية (تتعارض مع قرارات العمليات ) ، والتي تتطلب تحول أو تغيير الطرق السائدة في العمل أو التفكير المتعلق بالمنظمة . وهذا لايعنى أنه كلما كثرت مستويات التغيير العملي .. يصبح الأمر أقل أهمية ؛ فمثلاً .. يعتبر إجراء تغييرات عملية كبيرة قراراً إستراتيجياً يُهاجم بمشاكل وثغرات من داخله (هيكسون وآخرون ١٩٨٦) وأيضاً يمكن للقرارات العملية أن تستفيد

أيضاً من تحليل نظرياتها الاستراتيجية . ومع ذلك .. فإن عواقب وتعقيد قرارات التغيير الاستراتيجية تعيل مع هذا إلى كشف مزيد من طبيعة الأنشطة التنظيمية الناشئة ، وغير المبرمجة (بيتيجرو-١٩٩٠) وينتج أساس متين للمقارنة بين المداخل المختلفة ، التي يأخذ بها عدد كبير من المؤلفين في مجال التغيير الاستراتيجي .

جدول (٢-١): مستويات التغيير التنظيمي ، مصنفة حسب درجة التغيير :

الخصائص	المستوى العملي/ الاستراتيجي	درجة التغيير
لا يوجد تغيير في الأداء السائد .	١- قد يكون عملياً واستراتيجياً	الوضع الراهن
التغيير يشمل إنتاج مزيد من نفس المنتج (سلع أو خدمات) .	٢- يكون أساساً عملياً .	إعادة إنتاج موسع
يحدث التغيير ضمن الحدود السائدة في المؤسسة (تغيير ، مع الاحتفاظ بالهيكل القائم ، والتكنولوجيا .. إلخ)	٣- يكون أساساً استراتيجياً	انتقال تطوري
التغيير يشمل تحول وإعادة تعريف الحدود القائمة . ومن المحتمل أن يتغير الهيكل والتكنولوجيا ، على سبيل المثال .	٤- يكون غالباً استراتيجياً	تحول ثوري

ومع ذلك .. فإن مجال التغيير الاستراتيجي متميز بالقدر الهائل المتنوع من المداخل الفكرية ، والتي يتميز عديد منها بالاقتصاد المتبادل . يعتمد كل مدخل على مصادره العملية لتدعيم قوته . وبصفة عامة .. نجد الباحثين يميلون عند المستوى الاستراتيجي

نحو واحد من موضعين نظريين ، وهذه المواقف النظرية يمكن تمييزها بطرق متعددة - ولكننا سنورد - الآن أوصافاً مختصرة ، تمثل شكلاً واحداً للتمييز بين المداخل العريضة :

١- الإطار أو التوتر المنتظم : ينظر هنا إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي . ونتيجة لذلك ستميز بالصراع ، وبالمشاكل السياسية الداخلية والصراعات . وقد يظهر التوتر والمشاكل بين الأفراد ، والإدارات في المؤسسة المعينة ، أو بين مؤسسات ضمن شبكات أكبر . إن هذه المشاكل والمصادمات هي التي تخلق الحافز للتغيير . كما أن الطاقة لتدعيم عملية التغيير تأتي من المشاكل غير المعالجة ، داخل الوحدة التنظيمية الواحدة ؛ ليصبح الهدف النهائي مركزاً في كيفية تحقيق التوازن الجديد بين مجموعة الصراعات الحالية .

٢- إطار المشاركة / الاختيار الاستراتيجي : مازالت النظرة قائمة للمؤسسة على أنها نظام اجتماعي . ولكن مركز التحليل انتقل تجاه اعتناق فكرة « الاختيار الاستراتيجي » (شايلد - ١٩٧٢) . ولنفترض أن حلول المشاكل المعروفة متوافرة خارج المنظمة . إن مهمة المدير هي فحص البيئة بدقة واستعارة الحل الوثيق الصلة . كما أن مهمة المدير - وفقاً لوجهة النظر هذه - هي أيضاً مهمة المعلم ، حسب لغة (بيتر ١٩٨٧) ، المدير المؤدى للعمل .

إن هذين الإطارين يؤيدان كثيراً من الأفكار المتعلقة بالتغيير الاستراتيجي ، إذ قاما بتوجيه معظم الفكر السائد في مجال التدريب الإداري ، وفي إدارة الموارد البشرية (نظر الفصل ١) . وكما أشار (أرمسترونج ١٩٨٩) . فإن معظم التركيز كان في إدارة الموارد البشرية ، أما في مجال التدريب الإداري .. فإنه يقع تحت اسم إطار المشارك / الاختيار الاستراتيجي ، الذي تناولناه سابقاً . وينحصر الدور النهائي لهذه الإدارة ، والتدريب

الإدارى فى خلق مديرين أكثر استقلالاً ، وأكثر عمومية وشمولاً فى رؤية المؤسسة مشبعين بدور المعلم الروحى ، ومديرين يعتبرون أنفسهم كالحكام فى الاختيار الاستراتيجى ( ستورى وسيون وكيب ) . إنهم ممثلون لمؤسساتهم ، ويأخضون خارج حدودها عن حلول وابتكارات لمشاكلها وممارساتها الحالية . وبالعكس .. نجد تجاهلاً نسبياً لإطار الصراع المنتظم ؛ حيث تعتبر البيئة والتاريخ وسوابق التغيير أجزاءً رئيسية للفهم الصحيح . ومن المعروف أن هذه التحليلات نادرة فى العدد ويطبيعتها ؛ فهى أكثر تعقيداً فى البحث ، يعكس الدراسات المتعلقة بالمشاركة الإدارية ، والتدريب الإدارى والاختيار الاستراتيجى .

لذا فإن إطار البحث يلون ويصبغ النظرية أو النظريات المختارة فى الاستعمال - وفيما يلى ، نجد تلخيصاً لبعض النظريات التنظيمية الأساسية ، والتي تقع : إما بين الصراع المنتظم ، أو إطار الاختيار الاستراتيجى . والهدف منها هو الكشف عن الحد ، الذى يبين إلى أى مدى يستبعد التركيز على أحد هذه الأطر كلياً أو جزئياً ، وبشكل لا يمكن تجنبه .. مع الأخذ فى الاعتبار بالنظريات المستخدمة التى تقع تحت الإطار الآخر .

وتشمل أطر الصراع المنتظم النظريات التنظيمية التالية :

- ١- المحيط
- ٢ - نماذج بيئة السكان .
- ٣ - دورات الحياة التنظيمية .
- ٤ - مداخل السوق العام ، وقطاع الأعمال .
- ٥ - القوة فى المؤسسات ، والنماذج السياسية للتغيير .

٦- نظريات الأداء الاجتماعي ( أصل علم المنهج والفن المسرحي - المؤسسة والموقف ) ، كما تم تفسيرها بواسطة الأفراد ، واستخدام المجاز أو الاستعارة: ( المؤسسة كمسرح على سبيل المثال ) أما أطر الاختيار الاستراتيجية فتشمل النظريات التنظيمية الآتية :

١ - التطور التنظيمي .

٢ - الإضافات المخططة

٣ - ( ثقافة المشروع كعمارة معيارية )

٤ - الإدارة المُعلّمة بمعنى ، التعلم من خلال الإدارة ( وتكون هذه الإدارة عبر الأقسام )

٥ - التعلم من « أفضل ممارسة » (مثل التجربة الأمريكية والتجربة اليابانية) .

٦ - الاستعانة بمستشارين خارجيين وممثلين للتغيير .

وبالطبع .. توجد بعض المداخل النظرية للتغيير الاستراتيجي ، والتي لا تتوافق مع أى الإطارين بشكل مشجع ، وهي تشمل التغيير الاستراتيجي من خلال الاندماجات ، والمشروعات المشتركة والمكتسبة ، وشراء المؤسسات الأخرى انظر على سبيل المثال (هاريجان ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ ، ١٩٨٧) ، نظريات الطوارئ التي تتعامل مع العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة ( انظر بيرنز وستالكر ١٩٦١؛ لورنس ولورش -١٩٦٧) .

إن السبب الرئيسي وراء عدم تطابق هذه المداخل مع أحد هذه الإطارات ، يكمن فى أنها يمكن أن تصنف كمداخل للصراع المنتظم والاختيار الاستراتيجي معاً ، فى أن واحد ، وعلى سبيل المثال .. قد يمثل هيكل المؤسسة العضوى ، المرن واللامركزي ، الاختيار اليقظ والعملى للمديرين ، حيث يعتبرونه أفضل ممارسة مع أسواق تتغير بسرعة

كبيرة يصعب التنبؤ بها . وقد تكون نتيجة سوابق تاريخية ، أو بيئة المشروع ، وأخيراً قد تكون نتيجة ربود أفعال ( سلبية ) قرارات إدارية نحو تغييرات عامة في قطاع الأعمال . وبالمثل .. فقد ينظر إلى قرار الدخول في مشروع مشترك على أنه قراراً معتمداً ( اختيار استراتيجي ) ، أو كعملية اضطرارية (صراع منظم ) ، وكما يناقشه جونسون وشولز(١٩٨٨) فهناك دائماً مساحة ، يمارس فيها المديرين الاختيار الاستراتيجي ، ولكن في نفس الوقت .. توجد قوى بيئية تقرر وتحسم ، ولا يستطيع المديرين تغييرها .

إن عدم وضوح الفعل / رد الفعل ، والتطور / الثورة في عمليات التغيير مهم للغاية ؛ لأنه يشير إلى نقطة مهمة ، وهي أنه ليس من المهم وجود النظرية في حد ذاتها ، ولكن المهم هو وجه الاستخدام الذي وصفت من أجله . وكجمال .. فإن النظريات المحتملة يمكن أن تمدنا بالأساس اللازم لإطار تحليلى محايد وواسع ، حتى إذا كان غير كامل أو جزئياً ، أو يمكنهم تدعيم مجموعة من الإرشادات المعيارية في مجال التغيير التنظيمي . إن التمييز بين النظرية ( الإطار المختار ) وتطبيق النظرية ( الطريقة التي تستخدم بها النظرية ) يمكننا من تحديد الفرق بوضوح .

سيرتبط السؤال الخاص بالدليل ، بالأراء النظرية كذلك ، وسيختلف مستوى ووحدة التحليل المختارة ، حسب المداخل النظرية المتبناة وببساطة . فإنه لو تطلبت نظرية التغيير أن يجمع الدليل حول تاريخ المؤسسة ، وبيئتها الاقتصادية الاجتماعية ، وتفاعل القوى التنظيمية عبر الزمن .. فإن منهج البحث المختار سيزداد عمقا وطولاً . ومن الناحية الأخرى . فإنه لو اعتبرت البيئة أقل أهمية من خصائص الأفراد المديرين .. في هذه الحالة ستجد أن المنهج المختار ستركز على المديرين الرئيسيين وخصائصهم ( شخصياتهم ، مقومات القيادة لديهم .. إلخ ) . ومن بين هذه المداخل يقع عديد من طرق ومناهج البحث ، يعطى كل منها تركيزاً مختلفاً للأدوار المحيطة أو للأفراد . وبالتالي .. فإن نوع الدليل المستخرج بالضرورة سيختلف . وستكشف الدراسات عبر الأقسام كثيراً من العوامل المختارة (مثل حجم المؤسسة ، وأنماط الإدارة ، وأنماط القرار ، والصفات الشخصية )

في مؤسسات عديدة . أما دراسات البيئة .. فستكشف كثيراً من تفاعل العوامل المتسعة النطاق ، خلال فترة زمنية في واحدة أو أكثر من المؤسسات ، وستختلف تبعاً لهذا المداخل - الكمية أو النوعية - في جمع المعلومات وتحليلها . والنقطة الرئيسية هي أن ندرك أن كلاً من المداخل النظرية والمهنية لن تحدد فقط طبيعة الدليل ، ولكنها ستؤثر أيضاً على العوامل المختارة على أنها الأهم - للدراسة في تحليل التغيير الاستراتيجي . إن بقية محتويات الكتاب تحاول أن تبالغ في عرض بعض هذه القضايا ، وتظهر أن أي وصف تغيير تنظيمي ، أو دعوى بإجراء تغيير لا يفهم جيداً ، إلا من خلال افتراضات النظرية ومعتقداتها .

## ملخص الفصل :

لقد وضع هذا الفصل الإطار لبعض الافتراضات ، التي وضعت من جانب المهتمين بدراسة وتحليل التغيير التنظيمي . وقبل الدخول في تصنيف المداخل ( كما في الشكل ١ كمثال ) ثم الاستطراد في تحليل التغيير في أي مؤسسة .... فمن المهم حتماً أن نتعرف أثر المداخل النظرية والتجريبية على الموضوع نفسه . إن لكل الاقتصاديين ، وعلماء النفس ، وعلماء التنظيم ، وعلماء الاجتماع مداخله الخاصة - غالباً المتعارضة - لنفس الموضوع . وقد أشار محللون مثل ( بوريل ومورجان 1079 ) - بشكل مفيد - إلى الافتراضات الضمنية الواردة في العلوم الإجتماعية . إن أحد أهداف هذا الكتاب هو تصوير كيف أن النماذج المختلفة للتغيير التنظيمي ، تؤدي - بشكل لا يمكن تجنبه - إلى نتائج ختامية متعارضة . إن أحد الاختلافات الجوهرية يتمثل في دور الإرادية أو الحتمية عن شرح التغيير التنظيمي ، هي: هل نبدأ في فهم التغيير بشكل أفضل ، من خلال الأفعال المعرفية للمديرين ، أم من خلال قوى الاقتصاد ، وبيئة ، ومحيط ( الحتمية ) . وسنبداً الفصل التالي باكتشاف هذه التناقضات .

## مراجع الفصل الثانی

- 1- Armstrong , p. (1989) ' Limits and possibilities for HRM in an age of management accountancy , in J. Storey (ed.) New Prespective on Human Resource Management , London : Routledge .
- 2- Burrez , G. , and Morgan , G. (1979) Sociological Paradigms and Organizational Analysis , London : Heinemann.
- 3- Child, J . (1972) 'Organizational sturcture environment and performance : The role of strategic choice ' Sociology 6 , 1:1 - 22.
- 4- Grinyer , P.H. and Spender , J. C. (1979) , Secipes , Crises and adoptation in mature businesses , International Studies of Management and Organization 9,3 : 113 - 230
- 5- Hallet Carr , E. (1961) What in History ? The George Macaulay trevelyan Lectures delivered at the University of Cambridge , New York : Vintage Books .
- 6- Harrigan, K . R. (1985) Strategies for Joint Ventures , New York : D. C. Heath , Lexington Books .
- 7- Hawley , A. H. (1950) Human Ecology : A Theory of Community Structure , New York : Ronald Press.
- 8-Hickson , D.J. Butler , R. J , Cray . D., Mallory , G . , and wilson , D. C. (1986) Top Decisions : Strategeic Decisions Making in Organization , Oxford : Blackwell ' San Francisco Jossey - Bass.
- 9- Johnson , G. , and Scholes , K . (1988) Exploring Corporate strategy , Englewood Cliffs , N . J . : prentice - Hall.

- 10- Kotter , P. (1988) Marketing Management : Analysis, Planning Implementation and Control, 6th edition , Englewood Cliffs , N. J . : Prentice - Hall.
- 11- Lowin . A., Hottes , J . H . , Sandler , B . E and Bornstein, M . (1971). The pace of life and sensitivity to time in Urban and rural settings : a preliminary study , Journal of social Psychology 83 , 3 : 247 - 53 .
- 12- Mckiernan , p. (1992) strategies of Growth : Maturity , Recovery and Internationalization , London : Routeledge .
- 13- Meier , R. L . (1962) A Communications Theory of Urban Growth , Cambridge , Mass . : M I press .
- 14 - Meier , R.L (1968) The metropolis as a transaction maximizing system , Deadulus 97 , 4 : 110 - 28
- 15- Peters, T. (1987) Thriving an Chaos , London : Pan .
- 16- Pettigrew , A. M. (1990a) Longitudinal field research on Change : Theory and practice , Organizational Science 3, 1:120 - 38 .
- 17 - pettigrew , A. M . (1990b) , Studying strategic choice and strategic change : a comment on Mintzberg and waters , " Does decision get in the way ? ' organization Studies II , 1: 6 - 11.
- 18 - Quinn , J. B(1980) strategies For change : Logic Incrementalism , New York :Irwin.
- 19 Storey , J., and Sisson , K. (1989) , Looking to the future , in j. Storey (ed.) New prespective on Human Resource Management , London : Routledge .

- 20- Wat 3ke , G. E. (1972) pac in Organizations and the Community  
Pace of life , Preprint series , Berlin : International Institute of  
Management .
- 21 - whipp , R- (1988) A time to every purpose : an essay on time and  
work in P. Joyce (ed) the Historical Meaning of Work , Cambridge :  
Cambridge University Press.
- 22- whipp R. and Clark , P. (1986) Innovation and the Auto Industry :  
Product Process and work Organization , London : Printer .