

عمليات التغيير المخطط ضد

التغيير الطارئ

**Planned versus emergent change  
proceses**

٣



## الفصل الثالث

### عمليات التغيير المخطط ضد التغيير الطارئ

#### Planned versus emergent change proceses

وضع من الفصل السابق أن الحد الذى يمكن عنده اعتبار عمليات التغيير مخططة من عدمه ، يعتمد كثيراً على المفاضلة بين الصراع المنتظم أو الاختيار الاستراتيجى . وهذه الإطارات هى نفسها مشتقة جزئيا من الجدال الواسع حول الإرادية ضد الحتمية فى نظريات التنظيم ( انظر مثلاً جولدنر(١٩٨٠) ، بوريل ومورجان (١٩٧٩) ، ورييد (١٩٨٥) تبرز الإرادية أى إطار الاختيار الاستراتيجى دور الكائن البشرى ، حيث تستطيع القرارات الإنسانية أن تلعب دوراً مهماً ( إرادة إنسانية شجاعة لها وزنها جولدنر ١٩٨٠ ص ٥٤) أما الحتمية ( إطار التوتر المنتظم ) فهى تبرز الانتظام العرفى ، الذى يلزم الأشياء ، ويصنع قيود على إرادة الإنسان (جولدنر ١٩٨٥ م ص ٥٤)

تشتمل الحتمية - مثلاً - على الهيكل الاقتصادى للمجتمعات كأحد أهم عوامل الحسم فى العمليات التنظيمية . وقد تناول هذه النظرة بالتفصيل كل من بوريل ومورجان ، (١٩٧٩) ، فى مناقشتهم عن الهيكلية المتطرفة . كما أن الحتمية تقع فى قلب عديد من النظريات الاقتصادية فى المؤسسة خاصة تلك النظريات ، التى تعطى أولوية لقوة دورها للمشروع على كفاءة المدير المهيمن . وبالتأكيد . فإن هذه النظرة تنطوى على قدر من الإيمان بالقضاء والقدر . إن فشل كثير من المديرين المهيمنين فى المساندة والحفاظ على التغييرات - التى أدخلوها فى مؤسساتهم - قد نسب إلى عوامل الحتمية الاقتصادية . وثمة مثال حديث عن هذا المفهوم يتعلق برحيل سير رالف هاليرن من منصبه كمدير تنفيذى ، ورئيس مجلس إدارة لجموعة بيرثون ( بعد استقالته ، حل محله لورنس

كوكلين ، حيث أصبح الرئيس العام في نوفمبر ١٩٩٠ ) ، لقد قام هاليرن بتنويع نشاط مجموعة بيرثون من صناعة الملابس إلى أنشطة تتعلق بالسفر ، والنقل والملكية ، وغيرها ، لقد كان مثل المدير المؤسس ، تقع قدرات الاختيار الاستراتيجي في متناول يده . وباختصار .. لقد أدى التنوع في النشاط إلى نجاح مالي ولكنه أدى - في نفس الوقت - إلى فشل في عدد من مؤسساته أحدث انخفاضاً فعلياً في أرباح المجموعة كما كان هناك إجماع من الاقتصاديين في نسب هذه الخسائر إلى فشل التسويق . قد فوجيء سير رالف هاليرن بحقائق قاسية من محاولاته نتيجة بورة الأعمال ، التي تنشأ وتدعم حين يقوم أفراد أو منظمات باتخاذ قرارات لتحقيق مصالح خاصة بهم بون التعرف أو الأخذ في الاعتبار بقرارات الآخرين المتخذة في نفس الوقت . وطالما أن معظم هذه القرارات تستنزف موارد مالية .. فإن المناخ يكون مهيناً لظهور التقلبات الدورية بين الرخاء والكساد سواء للأفراد ، والمؤسسات ، وقطاعات الأعمال . وعادة ما يقع المدير المهيمن فريسة لهذه القوى الحتمية الدورية ، الخاصة بالاقتصاديات الصناعية .

لقد أصبحت قوة اقتصاديات السوق أمام قوة المديرين ، وأحدة من الموضوعات الحيوية في النقاش والجدل في التسعينيات . وفي طبعة خاصة من الجريدة الدورية لأكاديمية الإدارة ، خصصت لهذه المناقشات ( بيتس ودونالدسون ١٩٩٠ ) قام الاثنان بتلخيص المناقشات الأساسية لنظرية إقتصادية عن الحتمية التنظيمية ، بهدف إعداد مدخل إداري ؛ لأن العمل الإداري هو مركز لتحليل التغيير ، وهم يناقشون الآتي :

- ١- إن المداخل الاقتصادية البحتة يمكن أن تشرح فقط بعض الظواهر التنظيمية .
- ٢- إن النماذج الاقتصادية للمؤسسة تقدم افتراضات لم يتم تبريرها عن اسلوب الإنسان والعمليات التنظيمية .
- ٣- من ناحية أخرى .. فإن نظرية الإدارة سلوكية في مدخلها - إلى حد كبير - لدرجة تتجاهل معها حقائق السوق ، مثل نفقات العمليات .

٤- تعتمد النظرات الاقتصادية للمؤسسة - أساساً - على مفهوم تحقيق المصلحة الذاتية للمؤسسات والأفراد ، ومثل هذه الصراعات يصعب حلها بمفاهيم سلوكية ، مثل : وظائف الفكر ، والأخلاق ، والجمال فى مشروع التغيير الاستراتيجى . إن النتيجة الكلية الشاملة من هذه المناقشات تتلخص فى أن كلتا النظريتين : الاقتصادية والإدارية لا تستطيعان تجاوز حدودها : إذ إن لكل منهما مفاهيمها المقصورة عليها ، والتي توفر لكل منها إطاراً نظرياً مختلفاً ، وتتطلب أساليب تحليلية مختلفة ، فهما يتميزان بالاختصار المتبادل .

إن المناقشات الاجتماعية التى تقع بين الطوعية والحتمية خارج محور واهتمام هذا الكتاب ، ومع ذلك .. فإن الأفكار الأساسية لكل من الإرادية والحتمية تؤيد موضوع هذا الفصل . هل يمكن للمديرين أن يخططوا استراتيجياً للتغيير ؟ إذا كانت الاجابة بالإيجاب ، فعلى أى أساس يصنعون افتراضاتهم ونماذجهم الاستراتيجية ؟ إن بعض القرارات تظهر ، وكأنها هُوجمت بعوامل قد تبدو واضحة ، ولكن عند اتخاذ القرار ، يتضح أنها لم تؤخذ فى الاعتبار . وبالرغم من أن المشروع المشترك ( فيجتسو أى سى إل ١٩٩٠ ICL ) كان مهيناً للنجاح ، إلا أنه ظهرت تساؤلات عديدة عن جنسية الشركة الجديدة : هل هى إنجليزية أم يابانية ؟ فلو أصبحت يابانية كما هو المعتاد فى مثل هذه الحالة .. فإن الشركة ستمنع من دخول شبكات الكمبيوتر الأوروبية ، الأمر الذى كان مسموحاً به لشركة ICL من قبل ( انظر فى هذه السلسلة ميكرونان ١٩٩٢ الميزيد من التفاصيل المتعلقة بالمفاهيم الضمنية لتحويل صياغة استراتيجية التغيير ) .

### التغيير الاستراتيجى المخطط : اختيار إرادي استراتيجى للمديرين

إذا تطرقنا فى الرؤية .. سنجد أن استراتيجيات التغيير المخطط ، هى تلك العمليات التى تحوى قدراً من الانتقال السلس ، من رؤية استراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلى مرغوب ( كإنتاج ناجح من سلع أو خدمات ) ، وبالرغم من أن ذلك هدف صعب المنال ، إلا أنه يعتبر المبدأ ( الرئيسى ) الذى يشكل الأساس - إلى حد معقول -

من نظرية وأسلوب التغيير . والأمثلة عديدة فى كتابات أمريكا الشمالية عن نظرية التنظيم، والتغيير التنظيمى . ( انظر لمراجعة هذه المداخل ، كوتلر وآخرون ١٩٨٦ )، ويبقى الهدف النهائى باستمرار هو التغيير المخطط . إن وسائل تحقيق ذلك تختلف كثيراً ، ولكنها تشمل تطبيق نماذج نفسية من خلال تطور تنظيمى أو مجموعات مبرمجة ، مثل : « إدارة الجودة الكلية » ، وبعض برامج تدريب الإدارة ( انظر الفصل ٦ )

### التغيير المخطط من خلال تغيير سلوك الأفراد

إن التطور التنظيمى وتعديل السلوك يمثلان المدخلين الرئيسيين لتنفيذ التغيير التنظيمى ، من خلال الأفراد . و باختصار .. فإن نماذج التطور التنظيمى تركز على مبدأ تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد فى المؤسسة . إن الاقتراب من التغيير - من خلال النمو التنظيمى مثلاً - يؤكد على أن المشاركة الفعالة من جانب الأفراد ، تؤدى إلى إجماع فى الرأى بين من سيتأثرون - بدرجة كبيرة - بالتغيير .

أن أساس مدخل التطور التنظيمى هو تأكيد أن السبب الذى يعوق ويجعل التغيير مستحيل التحقيق ، هو ضعف العلاقات الشخصية فى المؤسسة . ويعتبر تعديل السلوك الجوهر المعيارى للمفاهيم الأوسع للتحفيز ، والمكافأة ، والتعلم ، والثقافة التنظيمية . وتبدو عملية التغيير من وجهة نظر « تعديل السلوك » عملية بسيطة ، فأولاً : يقوم المديرون برسم صورة لنوع الثقافة التنظيمية التى يرغبون فيها ( بالاعتماد على النماذج الثقافية المتاحة، والنتائج الاستراتيجية المفترضة ، لنمط بينى - ثقافى معين ) ، و ثانياً : تعدد عملية التغيير هى العملية التى يتم إقناع العاملين فيها بأن يهبوا أنفسهم لنوع الثقافة المرغوبة . وهذا يتطلب تعديل سلوك معظمهم ، حتى يعمل كل ، حسب المتطلبات الثقافية (مثل نمط الإدارة المتوقع ، والسلوك ، والملابس .. الخ ) . ثالثاً : إن أسلوب تعديل السلوك وضع لتحقيق عملية التغيير ، بالاعتماد على نظريات سكينر النفسية فى مجال التعلم (سكينر ١٩٦١) .

إن تعديل السلوك مدخل منتظم ، يهتم بتقوية أنماط السلوك « المناسبة » ، وإقناع الأفراد بالعدول عن عدم اعتناق تلك الأنماط ، التي تمنع تحقيق المستوى الثقافى المرغوب . ومن المفاهيم المتداولة كثيراً فى هذا المجال - مفاهيم ونماذج التحفيز ، ونظريات التعلم ، والتدعيم ، والتكيف . ومن الموضوعات . موضوع التدريب الإدارى والتنمية ( انظر : ويلسون وروزينفيلد ١٩٩٠ ) وتكمن الصعوبة الظاهرة فى الاستراتيجيات المخططة لتعديل السلوك فى المدى ، الذى يكون عنده الأفراد مطالبين بتغيير سلوكهم .

### استراتيجيات التغيير المخطط : تحسين القدرة التحليلية لدى الأفراد

هناك عدد كبير من الإطارات ، والوصفات ، والبرامج التدريبية المصممة - أساساً - لتحقيق هدف رئيسى واحد ، وهو أن تساعد المديرين فى تحليل التغيير ، والتنبؤ بالنتائج المترتبة عليه ، ومعالجة المقاومة التى تظهر ضده . وقد ورد ذكر أحد هذه الإطارات فى الفصل الاول ، وهو تحليل مجال القوة ( كورت لويين ١٩٥١ ) . ومن أجل تنشيط التغيير ... فإن الأمر يستدعى « عدم تجميد » الوضع القائم ، وهنا سيكون التغيير الناتج عبارة عن إعادة تجميد أو دمج الوضع الجديد .

يناقش لويين بأن المؤسسات توجد فى حالة توازن ، والتى بطبيعتها لا تساعد على التغيير . وتعد حالة التوازن هذه الوضع الراهن نتيجة تعارض قوى ، تؤثر دائماً على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين فيها ، وهى قوى مؤيدة للتغيير ، وقوى معارضة له فى نفس الوقت . ويوضح ( جدول ٢-١ ) مجموعة من هذه القوى المؤثرة . إن التوازن الحقيقى هو الذى يفترض عدم حدوث أى تغيير ، على أساس افتراض التوازن الكامل بين القوى المتعارضة . وفى هذه الحالة .. سينتج نوع مؤقت من حالة التوازن ، أسماه لويين « بالتوازن الثابت - ظاهرياً » . ولتوجيه الظروف نحو التغيير .. فعلى الأفراد تعريف نوعى القوى المؤثرة ( المؤيدة والمعارضة ) ، ثم عدم تجميد حالة التوازن الثابتة - ظاهرياً . وهذا يعنى خلق حالة من عدم التوازن بين القوى المؤيدة والمعارضة .

يدعى لوين أن هناك طريقة افضل لتحقيق عدم التوازن هذا . أولاً : يجب تعريف العوامل المعارضة وإزالتها : بما تجعل العوامل المؤيدة لدفع التغيير تندفع أوتوماتيكياً إلى الأمام حيث إن إزالة القوى المعرقة قد تؤدي إلى عدم التوازن الثابت ظاهرياً ، وسيحقق التغيير بدرجة أكبر ، إذ زادت العوامل المؤيدة فى عددها ، أو حتى فى فعالية الموجود منها ، وهذا هو الوضع المثالى وهنا تصل إلى المرحلة النهائية ، وهى إعادة تجميد الوضع الجديد .

جدول (٣-١) توازن لوين للعوامل المؤيدة والمعارضة للتغيير التنظيمى :

قوى معوقة / عوامل معارضة للتغيير	قوى دافعة / عوامل مؤيدة للتغيير
* من جانب الأفراد ،	أفراد جدد
الخوف من الفشل	- أسواق متغيرة
فقدان المركز	- نورة حياة أقصر للمنتج
الكسل عادة	- تغيير الاتجاهات نحو العمل
الخوف من المجهول	- التنويع ( الشمولية الدولية )
فقدان الاصدقاء	- أسواق عالمية
* من جانب ( المؤسسات )	- تحولات اجتماعية
- قوة الثقافة	- ازدياد المنافسة
- جمود الهيكل	- تكنولوجيا جديدة
انخفاض التكاليف	
- نقص الموارد	
- اتفاقات تعاقدية	
التمسك الشديد بقيم وأساليب لتقييم أنشطة المؤسسة .	

وهذا التتابع ضرورى وفقاً لآراء لوين ؛ لأنه إذا خضعت القوى المؤيدة لضغوط إضافية .. فإن رد الفعل هو زيادة عدد أو فعالية القوى المعارضة ، ويظل الوضع على ما هو عليه.

ويظل نموذج مجال القوة أو الإجبار سمة بارزة لمعظم استراتيجيات التغيير المخطط - وبالرغم من وجود نماذج مختلفة .. إلا أن جوهر معظمها يركز على تدريب الفرد ؛ ليتعرف العوامل المؤيدة والمعارضة ، وليتخذ الإجراء المناسب لإدارة التوازن فى الاتجاه المطلوب . فمثلاً .. يرى بلانت ١٩٨٧ أن عملية التغيير هى تجميع البيانات و تحليلها ، وخلق الرؤية ( حسب اتجاه التغيير المطلوب ) ، واتخاذ إجراء وتنفيذ التغيير. وكل هذا يعتمد - بصفة أساسية - على نموذج القوة أو الإجبار . أما بعد لوين .. فإن جميع النماذج التى وردت ، تتصف بأن عملية التغيير المخطط أصبحت معيارية بشكل متزايد ، وأن المديرين عليهم فحص ( السلطات ) التى يتمتعون بها ، ليؤثروا على مختلف القوى ( بلانت ص : ٤٠ / ١٩٨٧ ) ، أو عليهم الأخذ بأساليب خاصة مبنية على العلاقات الشخصية ، حسب احتمالات الموقف ؛ ومن ثم .. يجب على المديرين - مثلاً - أن يتعاونوا مع الآخرين فى المواقف ، التى تتطلب تعرف المشاعر والأحاسيس ، أو تلك التى تتطلب معلومات أكثر . وعلى العكس من ذلك .. فإن عليهم أن يتنافسوا مع الآخرين ، حين يتطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة ، أو حين يحاول آخرون الاستفادة من موقف أو سلوك غير تنافسي على سبيل المثال ( أنظر : توماس ص : ٤٨٧ / ١٩٧٧ ) ، وأخيراً يمكننا القول بأنه لو أمكن تجميع كل من القوى المؤيدة والمعارضة ، فى رؤية واحدة شاملة ؛ لحصلنا على سلسلة من السلوك المناسب.

إننا نتوقع أن يتوافر لدينا إطار عمل ، ينبثق من هذه النماذج . ويناقش دينفى وستاس (ص : ٣١٧ / ١٩٨٨ م ) ، أنه يمكن إدارة التغيير المخطط - جنباً إلى جنب - مع التحقق من الاحتمالات الجوهرية ، التى تعطى المدير الحق « فى اختيار الاستراتيجيات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمى فى الظروف المختلفة ، وتدريب عناصر التغيير. » سوف

يناقش موضوع التدريب الإدارى فى مجال التغيير التنظيمى كموضوع منفصل فى الفصل السادس ، كما أن الأطار الخاص بدينفى وستاس ، يظهر فى الشكل (١-٢) .

من الملاحظ أن النموذج يستند بشكل واضح إلى نموذج لوين ، مع إضافة عنصر أو عامل ، يتمثل فى كون المؤسسة متوافقة أم لا مع البيئة المحيطة بها ، وهذا العامل يضاف إلى قائمة العوامل المؤيدة والمعارضة . وستناقش فكرة التوافق التنظيمى ، فى الجزء الثانى من هذا الفصل .

شكل (١-٢) استراتيجيات التغيير ، وحالات استخدامها .

تغيير بسيط ( إعادة إنتاج ، أو التوسع فى وضع قائم )	تغيير تحولي ( تغييرات تستهدف الوضع القائم )	
١ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة (تكيف مع البيئة) - ولكن تحتاج إلى مزيد من التكيف . - عامل الوقت متاح . - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تؤيد التغيير المقترح .	٢ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة عدم تكيف - الوقت متاح قليل - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تؤيد التغيير الشامل .	تعاون
٣ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة تكيف ، ولكنها تحتاج إلى مزيد من التكيف - الوقت متاح . - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تعارض التغيير المقترح	٤ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة عدم تكيف - الوقت متاح قليل - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تعارض التغيير ، ولكن التغيير جوهري لبقاء المؤسسة	إجبار

فى الجانب الإيجابى .. يتجنب إطار ( دينفى وستاس ) عالمية التطور التنظيمى ، ومداخل تعديل السلوك . وبإيجابية اقل .. يضع اختيار رباعى المعيارية للمديرين محل المعيارية الموحدة ، ويمنحهم حرية اختيار المدخل المناسب لإنجاز التغيير : المتزايد ، والانتقالى ، والتعاونى ، أو الإجبارى .

مقتبس عن طريق المشاركة من ( دينفى وستاس ) .

١- التطور المشاركون

٢- التحول الكاريزمى ( المرتبط بشخصية القائد المهمة والخرافة )

٣- التطور الإجبارى

٤- التحول الديكتاتورى .

وكما أشار دنفورد ( ص ١٣١ : ١٩٩٠ ) .. فإن الوضع هنا ، كمن ينجو بنفسه من المقلدة إلى النار . ويمكن توجيه أربعة انتقادات رئيسية لهذا النموذج ، هى :

١- يعتبر هذا النموذج معيارياً محضاً ، مع قليل من الدليل التجريبي ؛ تدعيماً للدعوى الخاصة بشموليته . ولقد حدد المؤلفان ستة أمثلة من المؤسسات فقط فى المقالة . ومن الواضح أن هذه الأمثلة مختارة ؛ لكى تلائم التصنيفات المحددة سلفاً . وبالتالي .. فإن الدليل التجريبي لا يعد هنا الأساس النظرى ولكن المبرر له .

٢- يفترض النموذج أن المديرين لا يملكون - فقط - المعرفة الكاملة عن جماعات المصلحة المختلفة وميولها السياسية فى المؤسسة ، ولكن لديهم أيضاً المقدرة على التنبؤ بنتائج الأفعال ، سواء تلك التى تتفق مع مصالحهم الخاصة أو ضدها .

٣- من المفترض أن مفهوم التلائم أو التكيف التنظيمي مع البيئة لا يشير أى مشاكل . لقد تُرك مفهوم البيئة دون تعريف ، ومن المفترض أيضاً أن لدى المديرين المعلومات ، التي تكشف لهم عما إذا كانت المؤسسة غير متوافقة مع البيئة أم لا . ومن المفترض ثالثاً أنه كلما كان هناك تكيف مناسب بين المؤسسة وبيئتها ، أدى هذا إلى أداء تنظيمي أكثر فعالية .

٤- يتعامل النموذج - أساساً - مع الجانب المعياري لتنفيذ التغيير ، ويتجاهل فحص العمليات التي تظهر الحاجة إلى التغيير ، والتي تؤيد وتناصر التغيير في المؤسسات .

إن هذه الأسئلة لا تحاصر فقط نموذج دينفي وستاس ، بل إنها تخترق أيضاً مجالاً واسعاً من التقاليد الفكرية . وفي هذا الكتاب .. سنكتشف كل سؤال بالتفصيل ، ولكننا أولاً سنفحص مفهوم تكيف المؤسسة مع البيئة .

### الاستراتيجيات المخططة التغيير : مفهوم التكيف التنظيمي

إن الاستراتيجيات المخططة التي تعتمد أكثر على الهيكل وبعض العوامل الاستراتيجية في المؤسسة - وبشكل أقل مباشرة على السلوك الإنساني - تشمل عملية التزايد المخططة ( كوين ١٩٨٠ ) ، وكذلك مداخل تكيف وعدم تكيف المؤسسة - البيئة . ويمكن النظر إلى عملية التزايد المخططة : باعتبار أنه يقع في منتصف الطريق بين مداخل التطور التنظيمي "Od" ، وتكيف المؤسسة مع البيئة برنز وستالكر (١٩٦١) : إذ إنهم يرون أن التغيير يمكن ، ويجب أن يخطط في خطوات صغيرة . يقترح كوين نموذجاً يجمع فيه المدير معلومات من البيئة العاملة للمؤسسة ، يتم استيعابها خلال فترات زمنية طويلة ، ثم تنشر هذه المعلومات في أرجاء المؤسسة ؛ ليشارك فيها جميع الأفراد ؛ مما يعطى دفعة قوية ، وتبريراً لتغيير صغير تطوري بإطراد. إن عملية التكيف المتبادل المتزايد، المتفق عليها ديموقراطياً ، تمثل أساساً وجهه نظر المؤسسة والتقدمية ، والتعاونية عن

التغيير . وبالمضى قدماً فى طريق الإضافات المخططة .. نصل إلى منطقة مطروقة جيداً من جانب العلماء المحتملين ( علي الأقل هؤلاء العلماء فى مجال المعيارية ) ؛ والأمر يبدو غير عادل لتوجيه التهم إلى المعيارية وأنصارها ( أمثال بيرنز وستالكر ١٩٦١ ) ، أو (لورانس ولورش ١٩٦٧) ، على أن نأخذ فى اعتبارنا محدودية العينات الخاصة بهم ، وبيئة البحث التجريبيى ؛ لأن الروابط بين الأشكال الميكانيكية للتنظيم والبيئات الهادئة - التى يمكن التنبؤ بها - والأشكال العضوية التنظيمية ، ذات البيئات المضطربة التى يصعب التنبؤ بها ، تجعل الأمر يبدو مقبولاً ظاهرياً ؛ ليكون جدول أعمال جيداً لمزيد من البحث . لم يرد فى أى دراسة من الدراسات المتقدمة دعاوى واضحة ، من أجل توافق المؤسسة مع البيئة بشكل لا يقبل الجدل . وكنموذج مثالى .. نجد أن الهيكل العضوى المرن يتمتع حالياً بقبول معيارى فى أمريكا الشمالية ( طبقاً لدراسات لورانس ولورش .. ) ، ومقارنة بالوضع فى بريطانيا ( طبقاً لعمل دراسات برنز وستالكر ) ، وكما أورد لامرز ص : ١٩٣ : ١٩٩٠ ) .

« الرسالة الرئيسية ... فى أمريكا الشمالية فى الإكثار من البيروقراطية المرنة العضوية كأسلوب للحياة التنظيمية الأكثر ربحية لأصحاب الأسهم .. وتتفق القيم الإنسانية ، وتعمل على جعل الناس فى سعادة ورخاء . أما فى بريطانيا فينتشر منطق الاقتصاد والأنظمة بدرجة اكبر . لقد أصبح فهم الطبيعة التفصيلية للأنظمة التنظيمية ، هو بؤرة الاهتمام المفضلة لدى عديد من علماء التنظيم . وبالإضافة إلى ذلك .. فإن تأثير العلاقات الصناعية فى بريطانيا ، و « نظام التفاوض » المأخوذ به فى أماكن العمل ، يحول دون الإعجاب والأخذ بالتنظيم اللامركزى المشارك ، كنموذج وظيفى للنجاح ( تنظيمياً أو فردياً ) .

\* أثناء طبع الدراسة الخاصة ببرنز وستالكر فى ١٩٦١ م عانى عديد من الشركات البريطانية من انخفاضات حادة فى الربحية ، وأيضاً من خسارة كبيرة فى ميزتها التنافسية ، سواء داخلياً أو خارجياً . ولجأت شركات ضخمة مثل ICI, ESSO ( لدى

الاثنين هياكل تنظيمية مركزية ) إلى التفاوض المباشر مع العمال ، بدلاً عن التفكير في إجراء تغيير تنظيمي لرفع مستوى الأداء . وتكمن الأسباب وراء هذا الاتجاه إلى الطبيعة النقابية للبيئة ، التي تواجه هذه الشركات وغيرها من الشركات البريطانية . إن طبيعة العلاقات الجماعية بين نقابة العمال - الإدارة تعنى لمعظم المديرين أن « النجاح » يمكن تحقيقه فقط ، حين يقل تأثير نقابات العمال على استراتيجيات الإدارة إلى أقل حد ممكن ( انظر نيكولس وبينون ١٩٧٧ م) لقد كان هذا هو الهدف الأساسي لما يسمى « باتفاقيات مساومة الإنتاجية » ، التي نتجت عنها برامج ، تشمل مشروع الاشتراك في الأرباح . وبرامج الدعم الوظيفي والتشاور المشترك . وبالرغم من هذا .. فقد كان انتشارها متفرقاً ، وقد احتفظت شركات عديدة - خاصة في قطاعات الصناعة والهندسة - بالعلاقات الجماعية بين نقابة العمال - الإدارة بغير تغيير . وحتى محاولات الاتجاه نحو المساومة الجماعية على مستوى القطاع ( وليس على مستوى المؤسسة الواحدة ) ، التي تم استحداثها بواسطة حكومة العمال برئاسة جيمس كالاهاان (١٩٧٥) ، أثبتت عدم نجاحها في تحقيق التكامل والاجماع في الرأي داخل الشركات البريطانية انظر مثلاً ( على سبيل المثال تاليبي وويتستون ١٩٨٩) .

وأخيراً - وحتى منتصف الثمانينيات - كانت ما تزال شركة ICI شركة مركزية الهيكل دون أي خواص من اللامركزية ، والمرونة ، والاجماع في الرأي . وفي بريطانيا - على الأقل - يبدو أن التغيير الاستراتيجي من خلال الأخذ بالهياكل العضوية - لا بد أن يكون مسبوقاً بالاهتمام بالحدود الفاصلة بين المديرين والنقابات من جهة ، وبين العمل ورأس المال من جهة أخرى . تحاط النظريات الاحتمالية لتكيف التنظيم والبيئة بمشاكل تعريف المقصود بمصطلح « منظمة » ، وأيضاً - بصفة خاصة - تعريف المقصود بمصطلح « البيئة » ، وكذلك تعريف العناصر أو العوامل ، التي تشملها أولاً تشملها هذه المصطلحات ؟ فمثلاً يفترض (هوجز ١٩٨٥) أن النجاح الذي حققته المؤسسات الاسكتلندية - نتيجة - الأخذ بأراء برنز وستالكر - كان يرجع إلى دعم الحكومة السياسي وكذا تبني الهيكل التنظيمي المناسب . إن إضافة أي عامل سياسي آخر لإطار

العمل المحتمل ، يغير من التأثير الممكن ، ومن سببية العوامل ، ويقلل بالتأكيد من مصداقية العلاقة المتصلة بين الشكل التنظيمى والنجاح .

إن تعريف البيئة يطرح مشكلة فكرية مهمة ( انظر سميريتش وستوبارت ١٩٨٥ ، وماسفيلد ١٩٩٠ ) وباختصار .. يمكن تلخيص مفاهيم البيئة التنظيمية ؛ بحيث تقع فى ثلاثة تصنيفات شاملة للبيئة ، هى :

١- البيئة واقع محدد بالنسبة للأفراد ، وهى الوجود الخارجى للمؤسسات المتاح للوصف والتعريف .

٢- البيئة هى واقع يخضع لإدراك الأفراد ؛ إذ ينظر إلى البيئة على أنها مجموعة ملموسة من العوامل الخارجية ، ولكنها تعتمد فى تعريفها على التفسيرات الشخصية المختلفة للأفراد . يرى المديرون البيئة بطرق مختلفة ، وكل منهم يتصرف تجاهها حسب رؤيته وإدراكه لها ، وليس حسب الواقع الموضوعى .

٣- البيئة ليست واقعاً مجرداً ولا تخضع للإدراك ولكن البيئة هى عملية تفاعل ( ويك - ١٩٧٩ م ) ؛ لأنها تؤثر على الأفراد فى المؤسسات ، ولكن - وفى نفس الوقت - يعاد الاستفادة منها ، ويعاد تعريفها بواسطتهم . ومن ثم .. فإن المؤسسات تتأثر بالبيئة ، وتؤثر فيها . إن فكرة إقامة خط فاصل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ، أمر غير مقبول على علته ؛ فالحدود يمكن اختراقها ، وكذلك تعريفها .

لذا .. توجد مشكلتان تواجه التغيير المخطط ، عند هذا المستوى من التحليل ، أولاهما : الصعوبات النظرية المرتبطة بالمدخل الاحتمالية ، فى تحديد الواقع بالنسبة للبيئة أو المؤسسة ، وكذلك فى جعل التغيير الاستراتيجى المخطط يتم خلال هذه الطرق . وهذه الصعوبات تعد مدخلاً محل تساؤل ( تجريبياً ونظرياً ) ، وبالتالي تعد مجازفة خطيرة، وثانيتها : أن المحيط لعملية « التناسب » له تأثير ففى بريطانيا .. نجد أن عوامل

العلاقات الصناعية وتسييس مكان العمل قد ألقى ببعض الشك على التبنى الموحد لأشكال التنظيم العضوية الكاملة ، سواء المؤيدة معيارياً ، أو القابلة للتطبيق سياسياً .

لم تنجح هذه الشكوك في إبعاد المؤيدين لفكرة تكيف المنظمة مع البيئة ، طوال الثلاثين عاماً الماضية ، منذ طباعة الكتاب الأصلي ، ( برنز وستالكرومايلز وسنو ص ١٠ : ١٩٨٤ ) ، فيروا أن : المؤسسات الناجحة تحقق تكيفاً استراتيجياً مع بيئتها السوقية ، وتلجأ إلى تدعيم استراتيجياتها بهياكل مصممة جيداً ، وعمليات إدارية مناسبة ، أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي ذات تكيف ضعيف خارجياً و / أو داخلياً ، وتمتد مناقشات مايلز وسنو ، بالنظر إلى الاستراتيجية التنظيمية على أنها العامل الفاصل بين الهيكل التنظيمي والخصائص البيئية . ووفقاً لمجموعة قرارات استراتيجية .. فإن المؤسسات تنقسم إلى : « المدافعين » ، « والمنقبين » ، « والمحلين » أو « السلبيين » ، والمجموعة الأخيرة في عداد الشواذ ؛ لأنهم منظمات ذات استراتيجية ضعيفة ؛ إذ إنها تتبع استراتيجيات غير مناسبة للتكيف مع البيئة . وانتهى المؤلفان إلى أن كل الاستراتيجية - ماعدا الاستراتيجية السلبية المنبثقة من استراتيجية رد الفعل (السلبية) - تعد مقبولة في المحيط التنافسي ، طالما أنها تحقق - على الأقل - أدنى قدر ممكن من التوافق بين الاستراتيجية ، والهيكل ، والبيئة . ومع ذلك .. فإن التحليل الاستراتيجي لدى المؤلفين تدعمه حقيقة تمتع المنظمات الناجحة بهياكل مرنة لامركزية .

\* وعلى العكس من هذه الصيغة -خاصة في سويسرا - نجد أن إخوان سولذر قد واجهوا انخفاضاً في الأرباح ( وصل عام ١٩٨٢ إلى ٦٦ مليون فرنك ، واستمرت الخسارة بعد ذلك لمدة عامين ) ، مما دفع الرئيس الجديد لمجلس الإدارة ، « فريترز فاهريني » ، إلى التفكير في الهيكل التنظيمي ، واتصفت هذه الشركة لسنوات عديدة بأن قراراتها لامركزية ، كما أن المديرين - على مختلف المستويات - كانوا يتمتعون بقدر كبير من الاستقلال ، وكانت عملية صناعة القرارات تتم بإجماع الآراء . وفي أقل من عامين ، بدأ فاهريني في التحول إلى المركزية والبيروقراطية ؛ إذ تم توصيف الوظائف والمسئوليات

توصيفاً دقيقاً محدداً ، وأصبح تقسيم العمل واضحاً ، بعد أن كان غير واضح وانتهى التداخل القائم بين الوظائف ، وأصبح الهدف النهائي هو تقسيم المؤسسة هيكلية حسب المنتج ، فانقسمت إلى إدارات مستقلة ، ومقيدة - فى نفس الوقت - بقواعد بيروقراطية عامة . ويبدو أن الأخذ بالهيكل ( المركزى ) حقق نجاحاً ، فبالرغم من ضعف معدلات أسعار التبادل النقدى .. ارتفعت المبيعات الكلية للمجموعة بنسبة ٢٪ فى عام ١٩٨٧ ، وارتفعت أوامر التشغيل الكلية بنسبة ٤٪ لنفس السنة . وحققت الشركة فى الربع الأول من عام ١٩٨٨ زيادة قدرها ١٤ ٪ فى أوامر التشغيل ( ويك : ص ٦ ، ١٢ : ١٩٨٨ ) .

\* قد ينسب هذا النجاح - الذى يبدو وكأنه أمر شاذ - إلى المحيط القومى ، الخاص بسويسرا - ( وهو أمر نادراً ما يأخذه معظم المؤيدين فى الاعتبار للتغيير المخطط ) ؛ فمعظم المديرين هناك ذوو مستوى عال من التعليم بالمقارنة بقرنائهم فى بريطانيا : رأس المال والقروض متوفرة ، والتكاليف منخفضة هذا مع وجود اقتصاد سياسى مستقر تماماً ؛ مما يجعل المناخ القومى لسويسرا ، يختلف كثيراً عن مثيله فى بريطانيا ، وفى عديد من الدول الأوروبية . وبالإضافة إلى ذلك .. كانت ١٢ من ٢٦ شركة سويسرية مملوكة ملكية عائلية ، ولذا كان الاتجاه نحو الهياكل المركزية أمراً ليس بمستبعد .

### التغيير المخطط والنماذج المهيمنة

\* سبق أن أشرنا - فى الفصل الأول - إلى أن مجال استراتيجيات التغيير قد دخل مرحلة ، يمكن أن تسمى « التaylorية الجديدة » \* فهناك دائماً « طريقة واحدة مثلى » للتنظيم ، وهى الهياكل اللامركزية - جنباً إلى جنب - مع الاستعانة بفرق العمل لتهيئة المناخ للابتكار والإدارة المهيمنة . وهذا الاتجاه ليس وليد الصدفة ، ولكنه نتيجة تطور فى نظرية التنظيم . ويبدو أن النماذج السائدة نشأت - طوال العقد الزمنى السابق - لتغذى وتدعم حركة تاييلور الجديدة ، وتشمل هذه النماذج :

\* نسبة إلى فريدريك تاييلور

١- التعلم من والأخذ بأفضل الممارسات خاصة من أمريكا الشمالية واليابان .

٢- تزايد قوة وأهمية مفهوم « ثقافة المشروع » .

٣- تزايد الثقة في المستشارين ، وممثلي التغيير وعباقره التغيير التنظيمي .

على الرغم من إمكانية التمييز في التحليل بين المجالات السابقة .. إلا أنهم يمثلون أوجه مختلفة لفلسفة إدارة التغيير . وتظهر فكرة « الأداء الأفضل » فقط ، حين يكون الالتزام - بإحدى الثقافات أو بإحدى مدارس أو نظريات الإدارة - قوياً . ويكون لها تأثير في تعريف نور المستشار الخارجي ، وتحديد من يصلح لنور عبقرى الإدارة . وهنا نجد تكافلاً بين طرق جرد البضاعة بالأسلوب الياباني - جنباً إلى جنب - مع الأساليب الأمريكية في إدارة الجودة الكلية ( المشتق من اليابان وأمريكا الشمالية ) والمعتقدات الخاصة باللامركزية و « التميز » .

\* إن مجرد وجود هذه الأساليب والأنظمة ليس وحده الباعث على الحذر ، ولكنه المحيط غير الفكري الذي ينظر إليها ، ويستجدي التساؤلات عن نور ومدى كفاءة هذه النظريات الإدارية ، في التغيير الاستراتيجي المخطط . وتعتمد هذه الانتقادات على الوقفة الانتقادية ( أورانو ١٩٧٣ ) ؛ بالنسبة للبناء الاجتماعي للمعرفة الأصلية في الفكر الفلسفي .

تنصرف وجهة نظر أورانو إلى أن كل الأيديولوجيات هي أساساً ناتج لثقافة اجتماعية ؛ وهذا يعني أن معظم النظريات قد افترضت الأصالة ، والشرعية ، والقابلية للتطبيق ، والتي لم تكن دائماً مبررة . وأكثر انتقاداته وثيقة الصلة بأهداف هذا الكتاب ، تنور حول الوجودية الألمانية ، حيث يدعى أن هذه الوجودية لم تكن فقط بناءً اجتماعياً ، وبالتالي تكون نتاجاً تاريخياً - ولكنها أدت كذلك إلى كلام معقد عن أصالتها ؛ حيث اتصف المعنى والسبب بالتحيز ؛ مما نتج عنه غموض في عمليات السيطرة الفعلية ( أورانو ص ١٢٤ : ١٩٨٩ ) لقد خلقت اتجاهها ، يعتمد عليه ، حيث وضعت كل الفلسفات ضمن حدود أيديولوجياتها . إن نظرية الإدارة ليست استثناءً من مبدأ الأصالة .

« كمثل لما يعتبر « أداءً جيداً » والمرتبط بالبيئة ، ويكون بالتالى عرضة لتفسيرات مختلفة ، تمت التجربة الحديثة فى صناعة السيارات «چاجوار» « وفورد» قبل شراء شركة فورد لمصانع شركة چاجوار ( فى خريف ١٩٨٩ بمبلغ ٦.٦ مليون جنيه إسترليني ) .

كان كل من الاكاديميين والممارسين يعتبرون أن السيارة «چاجوار» نموذج للنجاح فى مجال التغيير المخطط الثقافى ، وعن فترة ما قبل فورد .. يقول ( بيتيجرو وآخرون - ص ١٢٤ : ١٩٨٩ ) « يرتكز معظم أداء الشركة من ١٩٨٠ حتى الوقت الحاضر، على تحول رئيسي فى جوهر المعتقدات والافتراضات الخاصة ، بكل من الإدارة وقوة العمل فى نموذج « چاجوار » ، لقد نجح فريق الإدارة العليا - منذ ١٩٨٠ - فى الحصول على ٥٠٠ مهندس جديد ، وإعادة تنظيم الإدارة القائمة ؛ فتم خلق إدارات جديدة للمشتريات والتمويل ، والتسويق ، والاتصالات ، ونجحوا كذلك فى تقديم موديل جديد ، وأشاعوا فى نفس الوقت جواً من التماسك بين هذه الأنشطة المتنوعة عن طريق خلق - وبالأحرى - إنعاش وتنشيط الجو الثقافى العام ، وازدهر الالتزام بالتميز الهندسى وبالجودة العالية التى ازدهرت تحت نظام ليونز . وبعد شراء فورد للشركة .. كان رأى بيل هايدين ، رئيس مجلس الإدارة الجديد: « بعيداً عن بعض المصانع الروسية .. لقد كان نموذج «چاجوار» من أسوأ ما شاهدت فى حياتى » ( مجلة الاقتصادى ، اكتوبر ١٩٩٠ ) ، واعتقد مدير فورد - عموماً - أن چاجوار كانت تتصف بعدم الكفاءة فى الإنتاج ، وأن معظم منتجى السيارات ، قد تخلوا عن فكرة الخطوط الفاصلة ، ونظام الحصص .. والتى كانت من خصائص چاجوار ، كما أنهم استنكروا الممارسات المتعلقة ببعض الأداءات ، مثل تحديد المسئوليات عن الجودة ، واستخدام فرق العمل المتعددة المهارات ، أو الأسلوب اليابانى فى التخزين ومعالجته ، واعتبروها أفكاراً غريبة .

ليس من المهم أن تحدد أين جانب الصواب ، وأين الخطأ ، ولكن من الأهمية الإشارة إلى أن تحرك چاجوار على طريق التغيير ، هى مسألة درجة وتفسير والتساؤل عما إذا كانت الشركة تطبق أفضل المهارات فى محيط العمل أم لا . ومن الواضح أنه لم

يحدث اتفاق في الرأي بين فورد والاكاديميين البريطانيين ، والرئيس السابق لجاجوار .

\* إن البيئة الحالية لعباقرة الإدارة (وعناصر) التغيير ، وأفضل الممارسات .. إن كل هذه الافكار تم تجميعها تحت الموضوعات الرئيسية « لثقافة المشروع » وقد قام كيت وأبركرومبي (١٩٩٠) بتلخيص الجوانب الرئيسية لهذه الثقافة بتعريف بواقعها الأساسية.

### الخواص الاقتصادية :

١- استمرارية عملية الخصخصة .

٢- تحرير المؤسسات من الخضوع للأنظمة والإجراءات الحكومية ؛ خاصة الخدمات المالية .

٣- إعادة تنظيم هيكلية أجهزة التمويل العامة .

٢- تقليل الاعتماد على فكرة الاعتمادية - كجزء من ثقافة المشروع - في أرجاء المؤسسة وقطاعات الاعمال ، وهي تشمل اعتماد كل على الآخر ، وكذلك الاعتماد على الأجهزة الحكومية ؛ من أجل الدعم .

### الخواص الاجتماعية - الثقافية :

١- أصبح تنظيم السوق التنافسي ، النموذج السائد بين الجميع ( بما فيها المؤسسات الشرعية العامة ، والقطاع التطوعي ) .

٢- اتصاف مفردات لغة الإدارة بالطابع التجارى ، مثل حيز السوق ، وتميز المنتج ، ودعم الميزة التنافسية

٢- تزايد الاتجاه نحو تجانس نماذج التنظيم ؛ فكل المؤسسات أصبحت تميل إلى الأخذ بالأساليب التجارية فى التشغيل ؛ خاصة إذا كان عليها أن ترفع من مستوى أدائها التنظيمى ، وتحقق النجاح .

٤- إن فكرة تسيير الحياة الشخصية للفرد نفسه كما لو كانت مشروعاً ، أصبحت مثيرة للاهتمام . ومن ثم يجب أن ينظم الأفراد حياتهم ، وفق مفاهيم اقتصادية ( النفقة والعائد مثلاً ) .

إن مفهوم « ثقافة المشروع » يصف ما أطلق عليه معظم المؤلفين مصطلح « مرحلة ما بعد فورد » . أما مرحلة فورد ذاتها .. فقد امتدت (١٩٢٠ - ١٩٧٠) ، وهي تصف مرحلة طويلة من النمو الاقتصادى ، اقترن بهذه المرحلة ، وتكافأ معها فى مقدار النمو ، والتنظيم الاقتصادى والصناعى .

### مرحلة فورد:

١- تنظيم قائم على أساس إنتاج ضخّم لمنتجات مفردة ( لا يوجد تنوع فى المنتجات )

٢- تعد اقتصاديات الاستهلاك الضخم حافزاً لظهور المؤسسات الضخمة المتكاملة رأسياً .

٣- انتشار المؤسسات فى جميع أرجاء البلاد - حتى النائية منها - فى شكل مصانع وفروع .

٤- تركّز التكنولوجيات على المنتجات المفردة .

٥- تمثل قوى عمل النصف ماهرة بنقابات عمال عامة وضخمة .

٦- تميل نظريات الإدارة نحو الإدارة العلمية .

٧- تعتبر الحاجة للتغيير الصناعى والاقتصادى ، عملية طبيعية ! لتسهيل الإنتاج الكبير والاستهلاك الضخم .

### مرحلة بعد فورد:

١- إقامة الهيكل التنظيمى حول إنتاج متعدد متنوع ؛ لخدمه أسواق ملائمة سبق تحديدها .

٢- ولتحقيق هذا الهدف يزداد الميل إلى اللامركزية والمرونة فى الهيكل .

٣- لا تمثل قوى العمل المتعددة المهارات بنقابات عمال وإن وجدت ؛ تقيدتها اتفاقيات تحرم الإضراب .

٤- تركز المنظمات فى مواقع صناعية جديدة .

٥- تعتبر استراتيجيات الإدارة العنصر البشرى ، أهم الموارد التنظيمية . وتميل نظريات الإدارة نحو العلاقات الإنسانية .

٦- ينظر إلى التغيير كنتيجة طبيعية ؛ لمواجهة الأزمات الاقتصادية ، والكساد ويعتبر التغيير المخطط من أهم اختصاصات الإدارة .

\* تتبع جيسوب وآخرون (١٩٨٨) ثقافة المنظمة لمرحلة ما بعد فورد ، وفترة ظهور تانتشر (١٩٧٩ - ١٩٩٠) ، وهما فترتان متداخلتان ، وماينبغى ملاحظته هنا مدى تأثير هذا المناخ على إدارة التغيير . يجب على المنظمات أن تتحول نحو التخصص ، والتنوع فى الإنتاج ولقد سمي هذا الاتجاه « التخصص المرن » ( انظر بيور وسابل ١٩٨٤) . على المنظمات أن توظف عمالاً متعددى المهارة ، وعمالاً كل الوقت ، مع عمال لنصف الوقت ، وعمالاً مؤقتين ( انظر اكينسون ١٩٨٤). وعلى المنظمات كذلك أن تأخذ باللامركزية ، وتعمل على خلق ثقافات تنظيمية ، تسمح للأفراد بأن يزداد ولاهم لأهداف وقيم التنظيم (كانتر - ١٩٨٩) . لقد أصبحت إدارة التغيير مجالاً للتميز الإدارى ، حيث يجب على المدير أن يكون متعدد المهارات ، ومهماً فى العلاقات الشخصية ، وقدراً باستمرار على التخطيط للتغيير . ولا يقتصر هذا الموضوع ( ثقافة المنظمة ) على بريطانيا ، ولكن تسلل إلى معظم المجتمعات الغربية ، مخترقاً نظريات التنظيم .

وقد ساهم مؤلفون عديون فى التحول نحو تعريف المدير بأنه « سيد التغيير»

(كانتر ١٩٨٣) بينما يعطى البعض الأولوية للأسواق وقطاعات السوق ، على أساس أن تزايد عدم الاستقرار في أسواق المنتج يؤدي بالمنظمة إلى تبني استراتيجيات البيئة المناسبة مما يؤدي إلى استقطاع نصيبها من السوق ( بيور وسابل ١٩٨٦) حين يعطى آخرون الأولوية للتكنولوجيا وتطورها (سكاربورغ وكوربيت ؛ لأن عوامل الأوتوماتية ومعلومات التكنولوجيا ، والإنتاج المراقب بالكمبيوتر .. كلها ساهمت في ظهور المنشأة المرنة ، وقد تمثلت النتيجة في ظهور مناخ ، يدعم فكرة إمكانية التخطيط للتغيير وإمكانية تدريب المديرين على إدارة التغيير ، والقول بأن المدير الجيد هو الذى يتمتع بإمكانيات المدير الشامل ، يتمتع - فى نفس الوقت - بمهارات فى الإدارة العامة ، وفهم تكنولوجى عالٍ . لقد تنبأ بعض مديرى شركات بريطانية بأنه بحلول عام ٢٠٠٠ ، فإن واحداً من كل ثلاثة مديرين بريطانيين سيحتاج لهذا التنوع فى الخبرات ( جريدة الأوبزرفر ٤ نوفمبر ١٩٩٠) . وسواء كنا نتفق مع ما سبق من الآراء أو لانتفق فالأمر يتوقف - أساساً - على نظرتنا للتغيير ، وهل هو تغيير طارئ أم عملية مخططة محكومة بأساليب إدارية .

### عمليات التغيير الاستراتيجى الطارئة : القوى الأوسع المؤثرة

إن لظهور عمليات التغيير كوظيفة للقوى المؤثرة صدئاً واسعاً فى مجال النظرية والتطبيق . ومن ثم .. فإن تفويض المدير بالتخطيط لها أمر يتجاهل التأثير المتزايد للقوى المؤثرة ، التى تقع خارج المؤسسة ، وكذلك أهم تلك التأثيرات التى تقع خارج نطاق الاختيار الاستراتيجى للمديرين .

### عمليات التغيير التخطيط الطارئة : الأنظمة المفتوحة ، والمداخل

#### المتعلقة بالتغيير التنظيمى

يرى مدخل النظم المفتوحة أى مؤسسة على أنها جزء مستقل من كل كبير . وأن قراراتها وخواصها لاتحدد فقط تبعاً لإرادة وقدرات مديريها ومؤسسيها ، ولكن أيضاً وفقاً لصفات الروابط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها . من الواضح أن نموذج هذه

الروابط والاعتمادية المتبادلة ، هو الذى يمكننا من تحديد طبيعة التغيير الاستراتيجى محل البحث ، ( انظر شكل ٣-٢ )

يقال إن اعتبار المنظمة كنظام مفتوح ، يجعلنا ننظر إلى النقاط التالية كخصائص للمنظمة : ( فون برت لانفى ، إمبرى وترسيت b ، ١٩٦٠ ، ١٩٥٦ )

#### ١ - النهاية المتساوية :

تملك المؤسسات ومديروها حرية الاختيار فيما يتعلق بتصميم التنظيم الداخلى . وليس ثمة طريقة واحدة أفضل لأداء الأعمال ، ولكن يوجد عديد من الطرق المختلفة لإنجاز نفس الهدف .

#### ٢ - التلاشى السلبي :

ويقصد به الميل الطبيعى للأشياء للفساد والتلاشى . ويأخذ هذا المفهوم شكل عكس الاتجاه فى النظام المفتوح ، فالمنظمة تأخذ من البيئة المحيطة ، أكثر مما تحتاجه من الموارد لإنتاج مخرجاتها ، وبالتالي .. يمكننا ذلك من تخزين طاقة لديها ، تساعدها على الاستمرار والبقاء فى أوقات ندرة الموارد ( كما تفعل بعض الحيوانات فى حالة البيات الشتوى مثلاً ) .

#### ٣- الوضع المستقر :

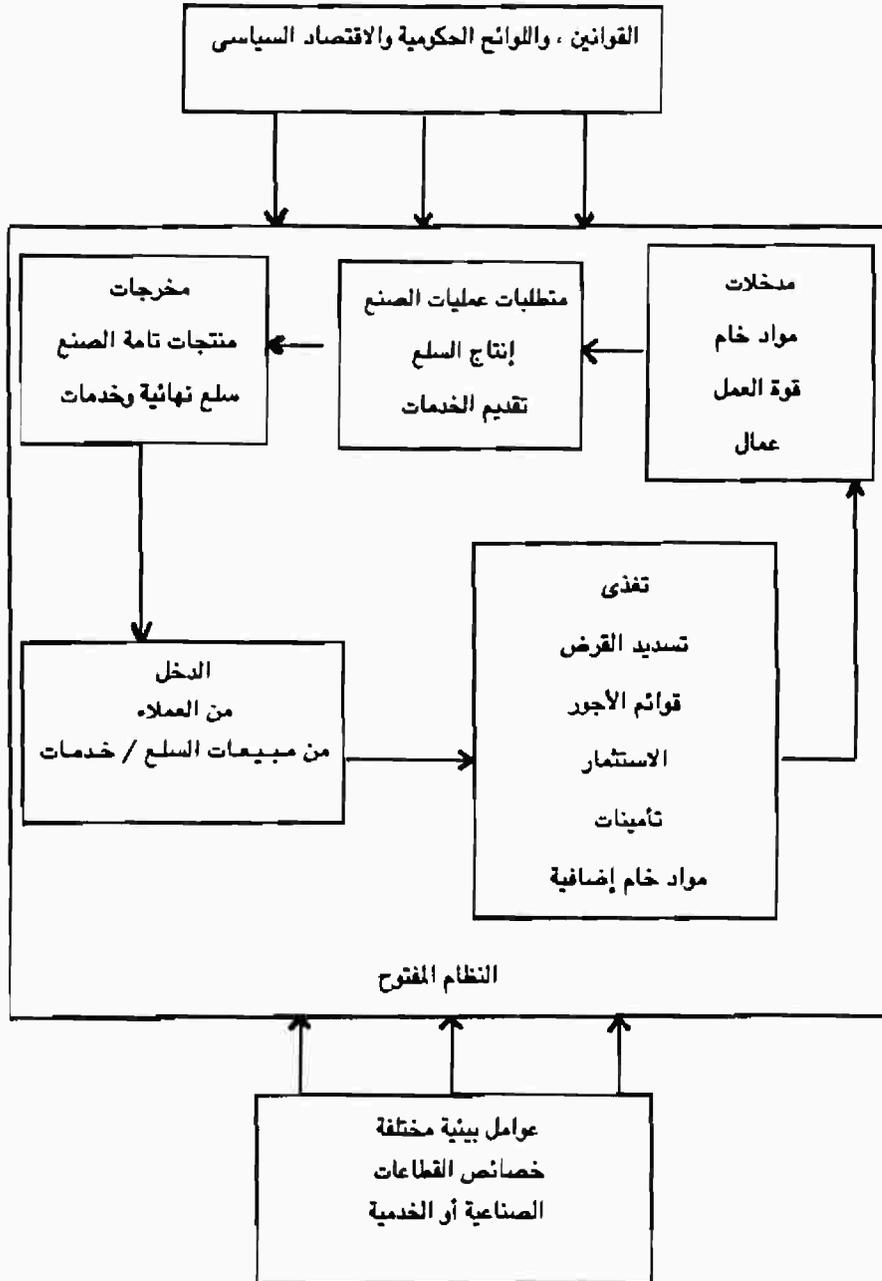
يتميز بالتعادل بين المدخلات والمخرجات ، وأن عمليات الإنتاج دائماً فى حالة ثبات؛ إلا أن هذا لا يمثل توازناً حقيقياً ؛ لأن حالة الاستقرار هذه عرضة للتغيرات ، ولكن يظل التعادل فى عمليات التبادل ، التى تحدث فى النظام ثابتاً ، كما توجد مقارنات مباشرة - هنا - مع نموذج القوة عن لوين ، ( انظر جدول ٣-١ )

#### ٤- الدورات:النماذج :

يمكن تمييز النماذج التبادلية والدورية .

شكل (٢-٣)

الأنظمة المفتوحة : قوى الاستقرار و التغيير فى المحيط الأوسع .



إن المهم هو أن نحدد أين يستخدم عائد حاصلية بيع المنتج ؟ في شراء مزيد من المدخلات ، وهذا إن تحقق .. فإنما سيمثل بورة واحدة ، وحين تتداخل مثل هذه البورات ، أو تظهر عوامل عرضية ، تكون النتيجة ( بورات ) أكثر تعقيداً .

\* عند تحليل التغيير الاستراتيجي .. يسمح مدخل الأنظمة المفتوحة بأن يفسر الاختلاف داخل المؤسسة بواسطة العوامل الخارجية ، ويسهل أيضاً عمل الدراسات المقارنة للتغيير الاستراتيجي ، طالما أن جميع أشكال التنظيمات تعمل داخل النظام المفتوح (انظر شكل ٢-٢ فيما يلي )

يوجد عديد من الدراسات النظرية والتجريبية في مجال الأنظمة المفتوحة ، الوثيقة الصلة بمفاهيم التغيير التنظيمي التطوري والحتمي ، وستتناول منها بيئة السكان وتحليل لبورة الحياة بالتفصيل

#### نماذج بيئة السكان :

ينظر للمؤسسة أولاً على أنها عضو في مجموعة مؤسسات بشرية مماثلة ، ويعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسة وبقاها في الوجود عملية بيئية محضه ؛ حيث تزول المؤسسات الضعيفة ، وتبقى الأشكال التنظيمية الأقوى والأكثر سيطرة عند التعامل مع البيئة ( بيديان ص ٩ : ١٩٨٧ ) .

من وجهة نظر السكان .. فإن توزيع الأشكال التنظيمية ، في أي وقت هو نتيجة لثلاث عمليات : الخلق أو الميلاد للمؤسسات الجديدة ، واختفاء المؤسسات القائمة (من خلال الزوال ، والاندماج ، والإفلاس ، أو لأي سبب آخر ) ، وتحول المؤسسات القائمة إلى أشكال جديدة ( أولدريش - ص ٧٢ : ١٩٨٦ ) .

\* تهدف عمليات التغيير الاستراتيجي إلى تحقيق وتدعيم مكانة المؤسسة في المجتمع العام للمؤسسات ، وتعتبر الإطارات البيئة والاستراتيجيات التنظيمية ، المفاهيم

الرئيسية لهذه العملية . كما تمثل الإطارات البيئية مجموعة الموارد ، التي تدعم أو تمنع التغيير التنظيمي ، والتي يمكن أن تكون متسعة أو ضيقة . ويتحدد اتساع الإطار بتجميع الموارد العامة ، والعناصر المخصصة لقطاع صناعي معين ، مثل : دورات الأعمال ، ودورات المنتج ، ومعدلات الابتكار ، وسياسات النقابات ، والاقتصاد العام ، وقوانين وسياسات الحكومة ، والاتجاهات المالية .

تتواجد تجمعات المؤسسات داخل كل نوع من الإطارات ، بشكل يتماثل مع ذلك الموضح ، بواسطة ( بورتر ١٩٨٠ ) في تقريره عن الجماعات الاستراتيجية . إنها تجمعات من المنظمات داخل صناعة واحدة أو قطاع صناعي واحد - تواجه بإطارات مماثلة - وتميل للأخذ باستراتيجيات تغيير مماثلة . لقد أطلق جريناير وسبيندر (١٩٧٩) على استجابات نماذج التغيير الاستراتيجية لقب « الوصفات » . ولقد أشار أن المؤسسات التي تعمل في قطاعات أعمال مماثلة ، تتبنى نفس الاستراتيجيات (مثل إعادة التنظيم ، والتصفية، والاستيلاء ، والإندماج ) حين تواجه بضغط للتغيير (جرين وهنيجز ص ٢٩٤ : ١٩٨٨) حين ناقشوا أن « عادة ماتتكيف الخواص والعمليات الهيكلية للمنظمة بشكل ، يُنتج شكلاً متجانساً ، يتسم بشمولية الشكل » .

\* تتمتع مجموعات المؤسسات العامة ، التي لديها إطار بيئي واسع بقدرات متعددة ، فهي قادرة على التحول وإعادة تشكيل نفسها ، بشكل سهل نسبياً ، طالما لديها القدرة على تحمل الظروف المتغيرة ، والتعامل مع المنافسين (مناقشة بيرنز ، وستالكر ، ولورانس ، ولوروش ) .

\* أما المؤسسات المتخصصة .. فهي ذات الإطار الضيق ، ومثل هذه المؤسسات تجيد الأداء في بيئة مستقرة ، أو حيث يتم التغيير ببطء ، أو بشكل يمكن توقعه . وعليها أن تحدد احتياجاتها من الموارد بشكل تفصيلي ، وعادة .. ما تخدم أسواقاً محددة جداً- وعادة ما توفر هذه المؤسسات أيضاً قدرأ من المرونة في هيكلها ، يسمح لها

بالتكيف السلس مع الظروف المتغيرة ، طالما أن التغيير ليس متطرفاً ، والتنبؤ به ليس مستحيلاً .

• في مجتمع ما من المؤسسات حين يطرأ تغيير على استراتيجيات معينة لبعض المؤسسات لخروجها عن الوصفة المخصصة للقطاع .. فإن هذا ينعكس على توازن النظام المفتوح ، ويصيبه بنوع من الخلل . ومن أمثلة التغيير : الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد القائمة أو الاستغلال والتعامل مع معلومات جديدة ، لاتتوافر للمؤسسات الأخرى . ولذلك .. فإن عدم التوازن المؤقت هذا ، خلق نوعاً من التأييد ، والدعم للميزة التنافسية لهذه المؤسسة بتسهيل ميزة « الريادة في التغيير »<sup>(١)</sup> ، وهذا يحدث فقط من خلال روح المدير المتكامل والتي قد لا تتوافر في كل منظمات المجتمع . ويعتمد احتفاظ رواد التغيير للميزة التنافسية - أساساً - على مدى السرعة في نهج أدائهم من جانب المؤسسات الأخرى .

• وهناك استراتيجيات أخرى خاصة بالقطاع ترتكز على جوانب ، مثل : الثقافة التنظيمية ، والأخذ بأساليب تكنولوجية جديدة . وطالما أن عملية امتزاج الهيكل ، والعمليات ، والأفراد ( الثقافة ) تظل مميزة وغير قابلة للتقليد . فإن المؤسسة ستبقى ، وهي تتمتع بالميزة التنافسية في هذه الحالة .. نجد تركيز استراتيجية التغيير على إدارة الثقافة التنظيمية ( والتي ستناقش في هذا الكتاب ) . إن استراتيجيات التغيير من خلال تبني تكنولوجيات جديدة ، أو تلك غير المستخدمة من جانب مؤسسات أخرى في القطاع ، تكون مماثلة - بدرجة كبيرة - لمثال الثقافة السابق . وحين يرتبط النجاح بالأخذ بتكنولوجيا جديدة .. فإن استراتيجية التغيير تكون موجهة تكنولوجياً ، وتتميز بالبحث المستمر عن التكنولوجيات الجديدة والأخذ بها .

### دورات الحياة التنظيمية و التغيير الاستراتيجي

تعطى فكرة بورة الحياة الأولية لقوة الحتمية للعمر التنظيمي والتطور ، خلال

(١) يطلق الكاتب عليها ميزة صاحب « الحركة الأولى » First Mover

الوقت ؛ لتحديد إطار استراتيجيات التخطيط الطارئ . ولذا .. فالتغيير هنا له مفهوم انتقالي ، يفهم فقط على ضوء تحليل التنظيمات ، خلال وقت معين . وعلى أكثر تقدير .. تناقش وجهات نظر ( جراينز ١٩٧٢م ) أن التنظيمات تتبنى استراتيجيات تغيير تطويرية، متزايدة في أوقات الاستقرار ( وهذا يعني خلال فترات متميزة من التاريخ التنظيمي ) واستراتيجيات التغيير الثوري بين فترات تاريخية مختلفة ( أى عند مراحل محددة ، من النمو أو نطاق المنتج أو تنوعه ) .

تمدنا دورة الحياة بإطار عمل لدراسة نماذج الميلاد، والتحول والوفاء للمؤسسات ( كميرلى ومايلز 1980) . وكل مرحلة تمد المحيط باستراتيجيات تغيير معينة . وأساساً .. ينظر إلى دائرة الحياة على أنها العملية الحتمية للبيروقراطية ، أثناء نمو التنظيمات . وحين يبدأ التنظيم البيروقراطي الرسمي فى الفشل .. تكون المرحلة النهائية فى دورة الحياة ، بمثابة إجراء التغيير الاستراتيجى ، لكسر قالب البيروقراطية الذى لايمكن تجنبه ، وفيما يلى وصف موجز لنموذج دورة حياة :

#### ١ - مرحلة المكافحة أو الإنتاج :

إن المهمة الأولى فى هذه المرحلة ، هى إنتاج سلعة أو خدمة ، ويعد البقاء مفتاح الاستراتيجية . إن ثقافة المؤسسة قد صاغها مؤسسون يهتمون بتحديث الثقافة التنظيمية ، وقد تكون المؤسسة جديدة أو فرعاً جديداً، أو جزءاً من مؤسسة أكبر .

إن النجاح يؤدي إلى النمو ، والحاجة إلى تعيين أفراد جدد . والأفراد فى حاجة - بطبيعة الحال - إلى إدارة . ويصبح موضوع تنظيم مستقبل استراتيجية المؤسسة أكثر تعقيداً ، وتؤدي البدائل إلى تحجيم النمو والبقاء بالحجم الصغير ، ( ولكن المخاطرة تكمن فى عدم القدرة على دعم المنافسة ) أو النمو ، وتعيين مديرين محترفين .

## ٢- مرحلة الجماعية :

بدأت المنظمة تأخذ شكلها ، وكذلك البدء في تعريف الإدارات والوظائف ، كما أصبح مبدأ تقسيم العمل هو الغالب ، وتحول المديرون المحترفون إلى قادة أقوياء ، يشاركون المؤسسين نظرتهم للمؤسسة ، كما أن تزايد النمو يرتبط بظهور الحاجة إلى الرقابة على الإدارة ، والتفويض . وقد بدأت المنظمة في دعم مكانتها : ثم توزيع المهام الداخلية ، ويصبح من يتحمل مسئوليات ويتمتع بالاستقلال في أدائها من البارزين .

## ٣- مرحلة التشكيل :

تصطبغ أنظمة الاتصالات والرقابة بالطابع الرسمي . وصارت الحاجة الى التمييز بين مهمات الإدارة العليا، وصنع القرارات الاستراتيجية ، وتنفيذ السياسة ماسة ، وكذلك تلك الحاجة الخاصة بالمديرين في المستويات الأدنى ، حيث يتوقع منهم أن ينفذوا ويراجعوا القرارات المتعلقة بالعمليات . وحين تتواجد أنظمة التنسيق والرقابة .. تظهر البيروقراطية ، وهي تشمل هياكل المرتبات . وبرامج المكافآت والحوافز ، وتعدد مستويات المدرج التنظيمي ، ونظام التقارير ، وحبود التدخل للاختيار واستقلال المديرين في المستويات الأدنى ، وتستمر المؤسسة في النمو ولكن ببطء . وقرب نهاية هذه المرحلة .. تصبح عملية البيروقراطية عبئاً ثقيلاً وتظهر الحاجة ملحة إلى تحرير الهيكل منها .

## ٤- مرحلة الاتقان :

هي مرحلة التغيير الاستراتيجي . وقد تصل المؤسسة إلى منطقة مستوية على منحى نموها ( مرحلة ثبات ) ، كما قد تبدأ مظاهر التدني في الأداء في الظهور . كذلك اعتاد المديرون على التعامل مع الهياكل البيروقراطية ، وبدأت الضغوط عليهم لتعلم مهارات جديدة لتحقيق تغيير كالأخذ بالعمل الجماعي ، وتقييم الذات ، ومواجهة المشكلة . كما يمكن أن تشمل هذه المرحلة أيضاً سرعة دوران وإحلال للمديرين الأقدم ( جريناير ١٩٧٢ ) .

## ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل - أساساً - موضوع التمييز بين المبادأة والحتمية في التغيير الاستراتيجي . وإنه لمن الضروري أن نلقى الضوء على مدى التباين الفكري القائم - حالياً - بين المؤيدين لكل منهما . وحتى يمكن للقارئ أن يستوعب بقية الكتاب على ضوء هذا المعنى .. فإن كلاً من البعدين المتسم بالمبادأة ( المخطط ) والحتمية يمثلان المحور الرأسى في ( شكل ٢-١ ) . أما الفصل التالي .. فإنه سيتعامل مع المحور الأفقى ؛ لأن التغيير إما أن يكون عملية سائدة أو مشكلة تنفيذ .

## مراجع الفصل الثالث

- 1- Adorno , T.W . (1973) *the Jargon of Authenticity* , London : Routledge.
- 2- Aldrich , H.E ., in collaboration with E. Auster , U. Staber and C. Zimmer (1986) *Population Perspectives on Organizations* , Uppsala : Acta Universiatis Upsaliensis .
- 3- Atkinson , J. (1984) Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management* . August : 23 - 7.
- 4- Bedeian , H. (1987) 'Organization theory : current controversies , issues and directions' , in C. L. Cooper and I.T Robertson , (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , New York : Wiley.
- 5- Burns , T., and Stalker , G. M. (1961) *The Management of Innovation* , London : Tavistock .
- 6- Burrall , G. and Morgan , G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* , London : Heinemann.
- 7- Dunford , R. (1990) , A reply to Dunphy and Stace , *Organization Studies* II . 1: 13 - 5 .
- 8- Dunphy . D. C., and Stace , D. A. (1988) Transformational and coercive strategies for planned organizational change , *Organizational Studies* 9, 3: 317 - 34.
- 9- Gouldner , A. (1980) *The Two Marxisms* , London : Macmillan .
- 10- Greenwood . R., and Hinings , C. R. (1988) , Organizational design types , tracks and the dynamics of strategic change , *Organization Studies* 9, 3 : 293 - 316 .
- 11- Greiner , L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow ,

*Harvard Business Review* 50 . July - August : 37 - 46 .

- 12- Grinyer , p. H. and Spender , J. C. (1979) , Recipes , crises and adaptation in mature businesses , *International Studies of Management and Organization* 9.
- 13- Hughes , M. (1985) , Debureaucratizaion and private interest government : the British state and economic development policy , in w. Streeck and p. C. Schmitter (eds) *Private Interest Government : beyond Market and State* , London : Sage .
- 14- Jessop , B., et al (1988) *Thatcherism* , Oxford : Polity Prees. Johnaon , G. (1987) *Strategic Change and the Management Process* , Oxford : Blackwell .
- 15- Keat , R., and Abercrombie , N. (eds) (1990) *Enterprise Culture* , London . Routledge .
- 16- Kimberly , J. R. , and Miles , R. H. and associates (1980) *The Organizational Life - cycle* , San Francisco : Jossey - Bass.
- 17 - Kotter , J. p. Schlesinger , L. A., and Sathe , V. (eds) (1986) *Organization : Text , Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change* , Homewood , Ill . :Irwin .
- 18- Lammers C.J. (1990) ,Sociology of Organizations around the globe , *Organization Studies* 11, 2: 179 - 205.
- 19- Lawrence , P. R., and Lorsch , J. R. (1967) *Organization and Environment* , Cambridge Mass . : Mass .: Harvard University Press.
- 20 - Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) , Fit, Failure and The hall of fame , *California Managerment Review* 26 , 3: 10 - 28 .
- 21- Nichols , T. and Beynon , H. (1977) *Liwing with Capilalism* , London
- 22- Petigrew , A. M. (1985) *The Awakening Giant Continuity and Change in ICI*, Oxford : Blackwell .

- 23- Piore , M., and Sabel , C. F. (1984) *The Second Industrial Dwide : Possibilities of Prserty* , New York : Basic Books .
- 24- Plant , R. (1986) *Managing Change and Making it Stick* , London : Fontana.
- 25- Quinn , J . B (1980) *Strategies for Change : Logical Incrementalism* , New York :Irwin
- 26 - Scarbrough , H., and Corbett , J. M. (1992) *Technology and Organization : Power , Meaning and Design* , London : Routledge .
- 27- Skinner , B. F. (1961) *Analysis of Behavior* , London and New York : McGraw - Hill.
- 28- Thomas , K. w. (1977) Toward Multidimensional values in teaching : the example of conflict behaviours , *Academy of Management Review* , july , 472- 21.
- 29- Von Bertalanffy , L.. (1956) , General systems theory . , in *General Systems : Rearbook if the society for the Advencement if Generat Systems Theory 1* : 1- 10 .
- 30 - Weick , K. (1979 ) *The Social Psychology of Organizing* , Reading , Mass .: Addison - Wesley .
- 31- Wicks , J. (1988) , Fritz Fahririni sees chances and changes for sulzer , *Swiss Business* , September 6- 12.
- 32- Wilson , D. C. and Rosenfeld , R. H. (1990) *Managing Organizations Text , Readings and and Cases* , London and New York : McGraw - Hill .

### دوريات الفصل الثالث

(*Sunday times* , ' *businness world* ' 4 November 1990)

(*Economist* , October (1990) .

(*Observer* ' 4 November (1990)