

تكوين وتنفيذ التغيير الاستراتيجي

**The Process and Implementation of
Strategic Change**



الفصل الرابع

تكوين وتنفيذ التغيير الاستراتيجي

The Process and Implementation of Strategic Change

مثل كل اطارات العمل التحليلية .. فإن التمييز بين التكوين والتنفيذ ، هو تبسيط مهم ؛ لتوضيح بعض العبارات المتناقضة مظهرياً ، والافتراضات البديلة الموضوعية من جانب النظريين والممارسين في مجال التغيير الاستراتيجي . لفهم تنفيذ التغيير .. يجب وضع كل من الإدارة والتعامل مع الأفراد في بؤرة الاهتمام ؛ لأن تنفيذ نماذج التغيير - التي سبق إعدادها - يهدف إلى تحقيق مجموعة نتائج محددة مسبقاً ، ومرغوباً فيها . لفهم عملية التغيير .. يجب دراسة وتحليل المحيط الخاص بها ، والسوابق ، وحركة ، وتاريخ التغيير ، ونظريات التنظيم المستخدمة ... كل ذلك بأسلوب نقدي . وقد حاول معظم المؤلفين التوسع في دراسة كل من التكوين والتنفيذ في كتاباتهم .

(انظر بيتيجرو ١٩٨٥ ، بيتيجرو وآخرين كمثال ١٩٨٩) ، حيث يشير الكاتبان - هنا - إلى أن التنفيذ لا يعتبر وحدة النهاية المنطقية لعملية التكوين، ولكن الأهم هو تفاعل عديد من العناصر المتكررة غير المترابطة (بما فيها عمليات صنع القرار الإداري) ، وخصائص البيئة ، وقطاع الأعمال ، وأخيراً النور الإنشائي .

إن البيانات التجريبية المستقاة من هذه المداخل البيئية ، ليست إلا نتائج لتحليل ودراسة الطبيعة الإجرائية للتغيير ، أكثر منها انعكاساً للتنفيذ . وهذا أمر لا يثير الدهشة ، لأن دراسة المحيط مشروع ضخم ، يتطلب تجمعاً مترابطاً من فهم البيئة (انظر الفصل السابق) ، لفهم وتوصيف عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية (انظر هيكسون وآخرين ١٩٨٦) وكذلك لوصف عملية التحول والتغيير في مؤسسات بعينها ،

مما يتسبب في وجود فجوة فكرية ، حيث يحاول المتخصصون البيئيون البحث عن معني وخصائص العملية ، بينما ينصرف اهتمام المهتمين بالتنفيذ ، إلى كيفية تنمية الأنوار الإدارية المناسبة ، والمهارات ، والقدرات ، والأساليب المستخدمة في تحقيق أهداف محددة مسبقاً . وتعد الأعمال الحالية التي تقع بين هذين الاتجاهين نادرة ، وهناك استثناء وحيد ، يتمثل في العمل الخاص بـ (مانجهام ١٩٨٦) ، في استعارة عملية الإدارة في مجال الدراما ، وفيها يقوم المديرون بتمثيل المشاهد التمثيلية . تصور هذه الدراما كيفية استقاء الأنوار من البيئة ، مع ذلك .. فهي تبرز كيف أن الأداء في المؤسسة (التنفيذ) ، هو نتاج عملية تعلم وتفاعل الأنوار في الموقف الجاري . أما مينتزبرج .. فقد ركز اهتمامه في التسعينيات على إعادة دراسة طبيعة العمل الإداري (مينتزبرج ١٩٧٣) ، محاولاً الربط بين الفعل الإداري الجاري مع التاريخ الماضي . وللأسف .. لم تتم عملية طبع أعماله أثناء كتابتنا هذه . ونقول في النهاية إنه لكي نفهم أسباب حدوث الفجوة بين التنفيذ والتكوين ، فمن الضروري - وإن يكن بإيجاز - أن نعتبر دور نظريات التنظيم في شرح التغيير الاستراتيجي ، والقيود التي ذكرت في هذا الصدد على وجه العموم .

نظريات التنظيم : بعض القيود على قدرتهم في تحليل وشرح التغيير

الاستراتيجي

تمتد جذور معظم مداخل التغيير الاستراتيجي في نظرية التنظيم ، وهذا أمر لا يبعث على الدهشة دائماً ؛ لأن أساس هذه النظرية هو « الهيكلية الوظيفية » . لقد استمر علماء التنظيم - على مدى ٦٠ عاماً - يبحثون عن قوانين عامة للتنظيم في العلوم الاجتماعية - أسوة بتلك القوانين الموجودة في العلوم الطبيعية - منذ صدور كتاب فريدريك تايلور عن مبادئ الإدارة العلمية في ١٩١١ . إن الهيكلية الوظيفية ، أو تحليل أو تقييد وشل ، أو تخفيض الحياة التنظيمية إلى عدد ضخم من المتغيرات (كليج وديكيرلي ١٩٧٧) قد شكل النموذج السائد في دراسات التغيير الاستراتيجي ، وما زال البحث عن قوانين عامة يسود هذه الدراسات .

ومع هذا .. فإن النظريات الأخرى للتنظيم تقدم تفسيرات بديلة ؛ فالنموذج السائد للهيكل الوظيفي ، قد أثر على النظرة للمؤسسات بإعتبارها كيانات مستقلة ، بحيث أمكن عزل متغيرات السلوك الإداري بها ، وتحديد هويتها وبمجرد تحديد ماهية هذا المتغير .. فإن تأثيره على تحقيق / عدم تحقيق التغيير يمكن رسمه وتحديده بالتفصيل . أمابقية أجزاء السلوك الإداري نحو الإدارة الفعالة للتغيير ... فإنه يمكن " تجميدها " في شكل "صفات " ، في انتظار التطبيق . ولذلك .. فإن تنفيذ التغيير بواسطة - مهارات إدارية معينة (مثل : إقامة علاقات شخصية ، وتكوين عمل جماعي ، والتنمية الذاتية ، ومهارات إدارية) يصبح مركز اهتمام معظم الجهود في مجال التغيير الاستراتيجي .

وقد شككت نظريات التنظيم الأخرى - أولاً - في سلامة الهيكلية الوظيفية ، وثانياً في إمكانية تجميع إدارة التغيير ، في مجموعة معينة من المتغيرات . إن المكان لا يتسع لسرد الانتقادات التي وجهت لنظرية التنظيم . (أنظر أياً من هذه الانتقادات ، ربيد ، ١٩٨٥) . ولكن عند اعتبار المنظمات - كأنظمة سياسية ، أو كتعبئة للنزعات السياسية والاقتصادية ، أو كمؤسسات ثقافية ورمزية ، أو كأنظمة للسيطرة الاجتماعية والاقتصادية .. فإن الناتج هو ظهور آراء مختلفة ومتعارضة للتغيير الاستراتيجي . لقد حدد كلاً من (بوريل ومورجان ١٩٧٩) فروض النظريات المستخدمة الظاهرة والضمنية منها - بالتفصيل - باستخدام فكرة النماذج المسيطرة . وكانت النتيجة ، ليس فقط وضوح سيادة الهيكلية الوظيفية ، ولكنها أيضاً كشفت عن عدم تمثيل بعض النماذج (بالذات المدخل التفسيري والإنساني) في الأبحاث التنظيمية ، إلا بشكل محدود للغاية نسبياً . وفي دراسة تحليلية حديثة في الحقل .. أعاد جيوربا وبيتر ١٩٩٠ استخدام الشكل ذي الخلايا الأربع ، الخاص بـ(بوريل ومورجان) (حيث تم تخصيص مساحات متساوية للنماذج الأربعة) ، في محاولة لإظهار سيادة مبدأ الهيكلية الوظيفية (شكل ٤) . لقد استرسل (جيوربا وبيتر) ، في تحليلهما لمناقشة أن الحدود بين النماذج مانعة للغاية ، ولا تسمح بالأختراق . يقبل المؤلفان بتواجد بعض النماذج المتعددة الهوية " ، والتي ستقع - لامحالة - في المنطقة الوسط بين النماذج الأصلية ولذا فهي لا

تتنمي لأي نموذج "إنها نماذج مركبة" ، تجمع بين فروض أكثر من نموذج . وهذا أمر غير ممكن منطقياً ؛ للتعارض والتنافر الأساسي بين فروض النماذج ، ومفرداتها وأهدافها صفحة - ٥٩٩ .

يُعد مضمون هذه المناقشات أساسياً في التعامل مع التغيير التنظيمي ، وحيث إنها مدعمة بمنطق ، وتحليل وتفصيل ، وروح علمية وظيفية .. فإن نظرية وممارسة التغيير ، أصبحت في شكل إرشادات "وصفة" عامة علي أحسن حال . أما الحقيقة الأكثر تشاؤماً .. فهي أن نظريات التغيير ترتكز على أسس نظرية قليلة ، تعتمد على المشاعر ، أكثر من اعتمادها على تحليل صارم ، وهي نظريات تعاني من ندرة البحث التجريبي . لقد ظهرت هذه الإدعاءات بوضوح فيما يتعلق بوسائل التنمية التنظيمية بواسطة ستراوس ١٩٧٦ ، وكان ١٩٧٤ ، والديرفير ١٩٧٧ .

تم إعادة استخدام نموذج الخلايا الأربع الخاص بـ "بوريل ومورجان" (١٩٧٩) .

تطرف إنساني	تطرف هيكلية
تفسيري	وظيفي

شكل (١-٤) : نموذج الخلايا الأربع الخاص بـ "بوريل ومورجان" بواسطة جيوبيا وبيتر

(١٩٨٥ - ١٩٩٠) لإظهار سيادة الهيكلية الوظيفية.

لقد استمر ظهور اللامنطق في نظرية التنظيم ، مع الاعتراف بعدم القابلية الأصلية لتصميم برامج التغيير المخطط ، لدى زمني ، يقرب من الثلاثين عاماً للماضية ، إلى أن أشار عدد من المؤلفين إلى أن عدم القدرة على السلوك المنطقي ، خاصة لا تقتصر فقط على الأفراد ، ولكنها تمتد أيضاً إلى المؤسسات ، (انظر كيرت ومارش ١٩٦٣ ، ومرش وسيمون ١٩٥٨)

وقد ثبت من المناقشات أن مصدرى السلوك غير المنطقي ، هما : عدم التأكد و السلوك السياسي .

التغيير ، واللامنطقية ، والسياسات التنظيمية :

يتصف كثير من نماذج التغيير، التي تمت مناقشتها بتركيزها النسبي على النتائج ، وحقيقتها الظاهرة . فمثلاً .. يستند نموذج القوة لـ " لوين " - والذي استفادت منه معظم النظريات التالية له - أيضاً إلى الحقيقة المؤكدة ، إذ إنه في حالة عدم التوازن بين القوي المؤيدة ، والأخرى المعارضة للتغيير .. فإنه يمكن تحقيق النتائج المرغوبة وتأييدها ، عن طريق إعادة توازن القوى مع / ضد التغيير حين حدوثه . إن هذا لا يتطلب - فقط - المنطق من جانب الأفراد في تحقيق التغيير ، ولكن يتطلب أفراداً قادرين على إعادة قائمة واضحة بالقوى المؤيدة ، والمعارضة تحت أى مجموعة ظروف .

* وكما أشار (مارش وسيمون ١٩٥٨) إلى أن الأفراد محدودون للغاية في قدراتهم ، في النظر إلى ما وراء عدد محدود من البدائل المتاحة .. فمن المفضل إعداد قائمة مصنفة ، ومفصلة ، وكاملة بالقوى المؤيدة والمعارضة للتغيير ، وأيضاً ذكر (ليندبلوم ، ١٩٥٩) أن العادة هي ميل الأفراد إلى استقاء الإلهام من الماضي : لترشيد قرارات المستقبل ، من أجل الوصول إلى الحقيقة المؤكدة (براى بروك وليندبلوم ١٩٦٢) ، تمثل التزايدية عند ليندبلوم ما أسماه وصف " العالم الحقيقي " عن كيفية حدوث التحولات التنظيمية ، من خلال عملية صنع القرار ، وهنا تكون استراتيجية التغيير عبارة عن نوع من تقييم ما ينتج بصفة مستمرة من الموقف الحالي ، في خطوات صغيرة ، وبدرجات صغيرة ، إن ما يبرر التزايدية فكرياً ، هو الحاجة إلي التوفيق بين التغييرات الاستراتيجية والقدرات المحدودة للأفراد وصناع القرارات (مارش وسيمون ١٩٥٨) . ومن الوجهة العملية .. فإنها تقلل من مجال ونفقة تجميع المعلومات التزايدية وتسجيلها .

ويلخص ويلسون ١٩٨٠ الجوانب المهمة في الإضافة كما يلي :

١ - بدلاً من قيام صنّاع القرار بعمل مسح شامل لكل البدائل .. فإن اهتمامهم يتركز على تلك السياسات ، التي تختلف جدياً عن السياسات المطبقة في الواقع .

٢ - لا يؤخذ في الاعتبار لإعداد صغير نسبياً من البدائل عند صناعة القرار .

٣ - لا يتم تقييم إلا قليل فقط من العواقب الممكنة ، لكل استراتيجية بديلة .

٤ - إعادة تعريف القرار (المشكلة) بصفة مستمرة ؛ إذ لا توجد نتيجة واحدة ، ولكن توجد سلسلة من النتائج وهي في الواقع متعددة الوسائل والغايات.. مما يعنى تكيفها .. لجعلها أكثر منطقية ، وعادة ما يدعى الأفراد أنها تجعل المشكلة أكثر سهولة في التحكم فيها .

٥ - نادراً ما تكون نتيجة التغيير المتزايد حلاً واحداً صائباً، ولكن مع وجود سلسلة لا نهائية من المحاولات على مشاكل معينة .

٦ - لاستراتيجية التغيير صفة علاجية ، تعمل على تسكين المشكلات القائمة ، أكثر مما تعزز الأهداف المستقبلية المرغوبة .

تتضمن التزايدية قدراً من المعيارية المنطقية : فكلما اختلف التغيير عن السياسات القائمة ، ازدادت العواقب التي يصعب التنبؤ بها، مما يؤدي إلى وضع استراتيجية أساسية ، تتصف بأقصى درجة من الأمانة عند صنع التغيير . وكما قرر جونسونوشولز (ص ٢٥ : ١٩٨٨) "تكون النتيجة هي أن نقل التغييرات الجوهرية في الاستراتيجية في المؤسسات وتصبح نادرة " ، إذا .. سيكون التركيز على إدارة تنفيذ التغيير ، التي قد تكشف عن تزايد في النتائج . أما الكلام عن التزايد في العملية نفسها فهو قليل .

* تتجاهل فروض الاستقامة في عملية التخطيط المنطقي والتنفيذ بدرجة متساوية ، كلاً من الجوانب السياسية و / أو الجوانب غير المنطقية في المؤسسة وفقاً لـ (كوهن وآخرين ١٩٧٢) فإنه يفضل النظر إلى المنظمات ، على أنها مجموعة من الحلول الجاهزة ، تبحث عن المشاكل لحلها . وتكون هذه الحلول ناتجاً ، أولاً : للتاريخ (ما تم اتخاذه من قرارات في الماضي لمواجهة نفس المشاكل) ، وثانياً : للمناخ التنظيمي (سواء كان مؤيداً للسلوك أو معارضاً) وعادة ما تكون للمشاكل الجديدة التي تظهر في الوجود حلول قائمة وجاهزة لمواجهة لمواجهتها ، لقد ناقش كل من مارش وأولسن (١٩٧٦م) أسباب اللامنتطقية ، ورأوا أنها تحدث نتيجة لعدم الترابط المنطقي بين المشاكل والحلول المختارة والنتائج المتوقعة ، وأيضاً لأن التنفيذ قد يكشف عن آراء سبق إعدادها من قبل ، وتم قبولها في المؤسسة (بالرغم من احتمال عدم ارتباطها بالمشكلة ، محل البحث) . ويمكن تلخيص هذين الاتجاهين ، فيما أطلق عليه الباحثان الأخران " الفوضى المنظمة " (مارش وأولسن ١٩٧٦م) .

إن وضع السلوك السياسي في الإطار المناسب ، يساعد في شرح عدم تسييس الفوضى (مارش وأولسن ١٩٧٦م) . وقد أفرزت دراسة القوة والعمليات السياسية في المؤسسات كثيراً من الكتابات المتباينة المتنوعة ، إنه حققت دراسي قائم بذاته . ومع هذا .. يأمل الكاتب في أن يشاركه مؤيدو النماذج السياسية في التنظيم ، في محاولته لربط وجهات النظر السياسية للمنظمة بموضوع التغيير الاستراتيجي . ولا تقتصر أهمية تفهم القوة في المؤسسات على مناقشة كون المؤسسات ، مجموعة تجمعات تنظيمية للحلول الجاهزة أو بمناقشة القيود ، التي تحد من نتائج الأعمال والخاصة بالأفراد ، وبتوفير المعلومات . ولكن أهميتها تكمن أيضاً في قدرتها علي شرح كيفية إنجاز أعمال معينة . وبمخاطرة محدودة من المبالغة في التبسيط .. يمكن أن نميز بين ثلاثة مداخل للنماذج السياسية للمنظمة هي : صريح - خفي - بيئي .

وبالرغم من ظهور خاصية الاقتصار المتبادلة بينها فإن هذه النماذج ذات نفع كبير ، إذ إنها توجه الاهتمام إلى أنه لا يمكن دراسة نتائج التغيير بعيداً وباستقلال عن العمليات التي ساهمت في إنجازها وتحقيقها ، وبأن هناك كثيراً لفهم التغيير التنظيمي يفوق مجرد دراسة المعلومات وتجميع البيانات عن المنظمات والأفراد . لقد ورد ضمناً في العمل الخاص بـ (مارش وسيمون ١٩٨٥) بأنه لو توافرت تكنولوجيا أفضل للبيانات .. فإن عمليات التغيير الاستراتيجي ستكون أكثر استقامة وأكثر منطقية . تشير الدلائل إلى تزايد الأخذ بهذا المبدأ طوال التسعينيات ؛ بإدخال النظم الآلية في التعامل مع البيانات ؛ مما يجعل التخطيط الاستراتيجي أكثر منطقية ، بزيادة المعرفة لدى الإدارة في كل المستويات ، (انظر مارتن وكلارك ١٩٩٠ من أجل الملخص) .

وتعتقد وجهة النظر السياسية ، بأن ممارسة القوة والتأثير ستظل العامل المؤثر الأقوي على عمليات التغيير الاستراتيجي ، وعلى النتائج ، مهما اتسعت قاعدة المعرفة لدى المؤسسة بأعلي مستويات التأثير .

١ - نموذج القوة العلني :

يسهل علي كل من يعمل في أي نوع من المؤسسات أن يفهم هذا النموذج . إن تعقيد المهام الاستراتيجية وتقسيم العمل يؤدي إلى ظهور محاولات تأثير محلية على العمليات والنتائج المعنية محل البحث . ولقد أطلق كل من كيرت ومرش ١٩٦٣ على هذه العملية " المنطق المحلي " . وقد تظهر هذه المحاولات سواء ، من جانب أفراد ، وإدارات ، ووظائف ، أو من جانب مؤسسات تدافع عن نصيبتها ، في شبكة الأعمال الضخمة ، على مستوى المجتمع . (انظر : بنسن ١٩٧٥ ، إيفان ١٩٧١ ، أولدريش ١٩٧٩)

لقد تم تسجيل التطور النظري والتجريبي ، الذي قام به بعض الدارسين ، بخصوص الطريقة ، التي تحافظ بها لصالح المتمركزة على حقوقها في عملية التغيير (انظر - مثلاً - كروزر ١٩٦٤ ، هيكسون وآخرين ١٩٧١ ، هينينجز وآخرين ١٩٧٤)

٢ - نموذج القوة المقنع :

إنه الوجه الخفي للتأثير . وهنا لا تمارس القوة من خلال عملية صنع القرار ، ولكن بواسطة محاولات للتأثير على موضوعات لقرارات معروفة ، ولكن محددة (باخاروش وباراتاز ١٩٧٠)

وتأخذ ممارسة القوة أشكالاً عديدة ، مثل إعداد جدول أعمال ، وقصر الاشتراك في عملية صنع القرار على عدد محدود ، ومختار من الأفراد وتعريف المجالات المسموح فيها باتخاذ قرارات ، وتك غير المسموح فيها بذلك في المؤسسة . وطالما أن الأمر يتعلق بتحليل التغيير الاستراتيجي .. فإن النتيجة ستظل كما هي . ويتوقف فهم نتائج التغيير إلى الحد الذي يمكن من تعرف خصائص هذا النموذج المقنع وقبولها .

بالطبع إن عدم صدور قرار يأخذ أشكالاً عديدة ، منها ما يتمثل في الكتابات التي تفحص الوظيفة الهيكلية بشكل نقدي ، والتي تمثل النموذج البارز في نظرية التنظيم ، وتعتبر ممارسة القوة - في هذه الحالة - مراداً لهيكل الرأسمالية . وكما يناقش سالمان ص ٢٢ : ١٩٨١ : " يعكس تصميم العمل ، توزيع مكافآت العمل ، عملية الرقابة التنظيمية والشرعية العلاقات الطبقيّة على مستوى المجتمع الأوسع " . واستمر يناقش ذلك بقوله " دون وجهة النظر هذه ، سيظل فهمنا للعملية التنظيمية والهيكل جزئياً على أحسن تقدير ، وسيكون غير حقيقي على أسوأ تقدير . ولذا .. تكون نتائج التغيير الاستراتيجي ، هي نتائج ممارسات متميزة للقوة ، ومتأصلة في الرأسمالية المستغلة .

ويتم الاستغلال - بواسطة رأس المال ، والطبقات الإدارية - من خلال عوامل عديدة ، من أهمها : الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا .

(انظر في هذه السلسلة عن دور التكنولوجيا : بيوراواي ١٩٨٥ ، بلوشوشينز ١٩٧١ ، وكليج ودانكيرلي ١٩٨٠ ، سكاربورغ وكودبورت ١٩٩٢) " يعتبر الهيكل

التنظيمي - في صرامته - الإدارة المسيطرة لرأس المال على العمل ، مشجعاً تتبع المصلحة الخاصة أو مصلحة القسمة بين الطبقات الاجتماعية ، ومكرراً للتقسيمات الاجتماعية ، حين يتساوى المركز الاجتماعي ودرجة الوظيفة في الهيكل التنظيمي . وفي هذا التحليل أيضاً .. يمكن أن تكون التكنولوجيا دُمية مُستغلة ، وقد تكون في المحرك الرئيسي للاستغلال في حد ذاتها ؛ فالتكنولوجيا تعتبر دُمية ، عندما تصبح أداة في يد الإدارة ، تدعم بها استغلالها لقوة العمل . وأما تأثيرها المباشر .. فإنه يتمثل في آثارها السلبية على العمل ، إذ تعمل على تقليل كفاءة العمال ، وإلغاء أهمية المهارات الحرفية والمهارة اليدوية للأفراد ، وأن تتسبب سواء في تخفيضات كبيرة في أعداد العمال المستخدمة ، أو في تقليل فرص العمل المستقبلية . (انظر : برافيرمان ١٩٧٤ ؛ كوكولي ، ١٩٨٧) .

٢ - النموذج البيئي :

وهو يحرك بؤرة الاهتمام نحو العلاقات الحادثة بين العمليات البيئية ، والهيكل ، والعناصر التنظيمية . وهنا توجد درجة من الحتمية في بعض الدراسات ، عند هذا المستوي من التحليل (انظر الفصل ٢) وقد ناقش في وصفهما للهيكليّة المتطرفة : بوريل ومورجان ١٩٧٩ .

" يحدد الهيكل الاقتصادي للمجتمع ، العمليات التنظيمية ، وعدم توازن القوة بدرجة كبيرة . وبالتالي فإن نتائج التغيير الاستراتيجي ليست النتيجة المباشرة لأفعال المديرين في المنظمات الفردية " . ومن هذا التحليل .. يتبين أنه إذا أردت شرح نتائج التغيير .. فإن المناقشة يجب أن تركز على تأثير القوى الحتمية الاجتماعية الاقتصادية على النتائج . وتسير هذه المناقشات في خط متواز مع القول المأثور لـ ماركس ' Marx ' :
" يصنع الأفراد التاريخ الخاص بهم ، ولكن ليس من اختيارهم " وعلى الجانب الآخر .. تظل البيئة عنصراً مهماً ، لا بد من استخدامه لفهم نتائج التغيير الاستراتيجي ، ولكن بدرجة أقل جبرية ؛ فمثلاً ناقش بنسون ١٩٧٧ ذلك قائلاً : " في حين تفرض الهياكل

الاقتصادية قدرأ من الإلجبار على إجراءات المؤسسة الواحدة .. فإنه تنشأ قوي وضغوط من أجل التغيير من داخل الأفراد و المؤسسات سواء كانت تؤيد أو تعارض القوى الاجتماعية ؛ فالحوار والجدل قائم بين السلوك الفردي والحتمية الاقتصادية أو البيئية . ومازالت الابحاث الحالية تعيد إثارة الاهتمام حول هذه الثنائيات بين الفرد وسلوكه التنظيمي ، والحتمية الاقتصادية للبيئة .

إن هدم أساس المعرفة ، والتحليلات الدراسية الحالية ذات الصفة الرسمية ، قد كشف عن أهمية وجود لغة للحديث قد تتمثل في : رمز ، أسطورة ، وقت ، وتوقيت . وهي تثير في نفس الوقت التساؤل حول الأساس الظاهري للوصفات والطول الإدارية - . ولذا .. ينظر إلى التغييرات التنظيمية على أنها أكثر من مجرد الموافقة الضمنية للحلول المناسبة عن غيرها . إنها ناتج التغيير وهي في نفس الوقت - مركزة ومبررة لنجاحه أو فشله . وكما ذكر نوريس ص ١٦٢ : ١٩٨٧ : إن الهدم هو محاولة قاسية للتفكير في القيود ، التي ترد على مبدأ السببية ، والذي قد ساعد على تشكيل تطور الفلسفة الغربية ، والعلم ، والتكنولوجيا ككل .

*أمثلة من قوة اللغة الممكنة في أن تدعم الطول المختارة ، والرأى العالمى فى المؤسسات وفى المجتمع الأوسع . انظر إلى المصطلحات التالية ، التي أستعملت أثناء حرب الخليج ١٩٩١ (" لدينا " تشير إلى قوات الأمم المتحدة وقوات الولايات المتحدة الأمريكية :

لديهم	لدينا
آلة حرب	جيش ، بحرية وقوات جوية
رقابة	إرشادات للتقارير
دعاية	تصريحات صحفية موجزة

هدم	تمع
قتل	تصفية
قتل	تجديد
قتل	قطع الرأس
هم يبدأون	نحن نبدأ
- تسلل / هجوم غير مركز	- الهجمات الأولى
- دون استفزاز	بالمبادأة
رجالهم	رجالنا
جنود - جحافل	شباب - رجال

والآن ما علاقة هذا بموضوعنا عن التنظيمات والتغيير ؟

الإجابة : تقريباً ... كل شيء ، إذ يجب أن ننظر إلى النتائج والعمليات كنسيج متداخل ، إذا أردنا أن نفهم التغيير جيداً ؛ فكلاهما منتج وناتج للبيئة التي يحدثان فيها ، وستصبح لعبة اللغة (السابقة) شيئاً مألوفاً لمعظم المديرين المشتركين في التغيير التنظيمي . فعلى المستوي السطحي .. ستظهر معارك حربية من أجل التغيير بين المؤيدين والمعارضين له . أما على المستوي الأعمق .. فسيتم تقييم نجاح أو فشل نتائج التغيير في مواجهة المفردات ، التي تمثل حالة معنوية ضمنية . ويكشف هدم لغة التغيير مركزاً مشابهاً لـ " تفكير جماعي " (جينيس ١٩٧٢) ، حيث يشهد أعضاء فرق العمل التنظيمية والجماعات أن الصواب يحالفهم وأن الخطأ من نصيب من يختلف معهم في الرأي . ولذا

.. تصبح عملية التغيير نوعاً من التفاوض والإقناع بين جماعات تفترض - أوتوماتيكياً - أنها في جانب الصواب ، وينعكس ذلك في أقوالها وأفعالها . أجري كثير من الدراسات لإظهار كثافة الضغط النفسي ، الذي يتعرض له أعضاء الجماعة الأفراد ؛ ليتكيفوا مع إجماع الرأي السائد للجماعة (التفكير الجماعي) . ومن يرى أن هذا الإجماع في الرأي محل تساؤل .. فإنه يعامل كمثير للمشاكل أو كمنحرف ، ويخضع لأنماط من السلوك بهدف إحداث التوافق . (انظر أش ١٩٥٥ ، ليثيت ١٩٧٢)

وتشمل مظاهر التفكير الجماعي :

- ١ - تشعر الجماعة أنها ذات منعة ، وترتفع درجة التفاؤل وكذلك درجة التعرض للمخاطرة .
- ٢ - باسم المنطق .. يتجاهل أعضاء الجماعة التحذيرات بأن شيئاً ما قد يكون خطأ .
- ٣ - لا يعد الإيمان بأخلاقيات الجماعة محل تساؤل ، وستجاهل الجماعة أية مواقف شدة أو استفسار عن قضايا أخلاقية أو سلوكية تمسها .
- ٤ - من يجرؤ على معارضة الجماعة ، يطلق عليه شيطان ضعيف أو غبي .
- ٥ - ثمة ضغط مباشر على أى شخص يعارض ميول الجماعة .
- ٦ - إذا شعر الأعضاء أنهم انحرفوا عن قواعد الجماعة .. فإنهم يقومون بتقويم أنفسهم .
- ٧ - يوجد وهم اسمه الإجماع ، ويفسر السكوت على أنه موافقة .
- ٨ - غالباً ما يقوم بعض الأفراد بتنصيب أنفسهم لقيادة الجماعة ؛ لحمايتها من المعلومات المعارضة ، وهؤلاء يطلق عليهم " حراس العقل " .

تصور فكرة " التفكير الجماعي " لـ (جنينس) كيفية اندفاع التنظيمات نحو الأهداف ، سواء كانت غير مناسبة أو تركت بلا تساؤل ، وعادة ما تتميز نتائج التغيير بالخصائص التالية : (ويلسون و رزدينفيلد ص ١ - ص ١٥٠ : ١٩٩٠) :

١ - لا يمتد البحث عن المعلومات أكثر مما هو متاح ، أو أن تكون المعلومات إما جزئية أو متميزة .

٢ - لا يؤخذ في الاعتبار إلا عدد محدد من البدائل .

٣ - لا يتم تقييم إلا جزء محدد من البدائل ، ويترك الباقي دون تقييم .

٤ - يسود أعضاء الجماعة اتجاه قوي ، نحو الحفاظ على الأشياء كما هي ، وعدم محاولة إجراء أي بحث ، أو التوصية بتغيير معين .

٥ - بمجرد تحقق تاريخ واحد للتغيير .. فإن التخطيط لا يجذب نحو احتمالات المستقبل .

يشجع الجانب المؤسسي - ظاهرياً - للقوة المحللين والمديرين للتركيز أساساً على نتائج التغيير بدلاً عن دراسة العمليات التي حققت . وتشير القوة المؤسسية إلى مجموعة نماذج قوى مقنعة (مأخوذة على علاتها ، ولا تتضمن قرارات) ، وقوة بيئية (شرعية النتائج من خلال لغة ، رمز .. إلخ) . كما توجد أمثلة في المدى المتسع للدراسات التنظيمية ، التي سبق وصف بعضها . ويمكن كشف جوانب رسوبية أخرى للقوة المؤسسية ، من خلال التحليل الهيكلي والثقافي للمنظمة ، وهذه ستتم مناقشتها في الفصل القادم . وغالباً ما يتجاوز المؤلفون - في تحليلاتهم البيئية والثقافية للتغيير - جانبيين مؤثرين هما : عامل الجنس وتقسيمه العمل حسب الجنس ، ودور الأنظمة المحاسبية والمالية في تشكيل نتائج وعمليات التغيير الاستراتيجي . وتمثل المبرر الأدبي بمناقشة هذين العاملين في هذا الكتاب أولاً : لغيابهما النسبي فيما يسمى " الكتابة العامة

في موضوع " التغيير التنظيمي " ، من جانب كتاب الإدارة ، وثانياً : بتوازي النمو الفكري للنشاط المحاسبي مع ذلك الخاص بنظرية التنظيم (انظر الفصلين ٢ ، ٣) . ولهذا .. ومع أنه كثيراً ما يتم تجاهل طبيعة الانتشار للأنظمة المالية في التنظيمات .. إلا أنه من الممكن أن تلعب نوازاً مهماً في تبرير وإخفاء الشرعية ، أو منع تغيير ما .

الجنس : تقسيم العمل والتغيير الاستراتيجي حسب الجنس

يتركز حالياً الاهتمام بتقسيم العمل حسب الجنس فيما يتصل بإعطاء فرص متساوية ونمو وظيفي للسيدات والرجال . وتعني عبارات مثل " السقف الزجاجي " أنه لا توجد حدود عليا لإمكانات ترقى المرأة للوظائف الأعلى في المؤسسة ، بشكل يجعل الأمر لا يبدو أن يكون موضة رائجة ، أكثر منه حقيقة . وكذلك تظهر التوقعات السكانية " أننا نقرب من فترة تضطر فيها المؤسسات إلى تعيين أعداد من الإناث أكبر عن ذي قبل ، وأنه لا بد من المواجهة الصريحة والقضاء على الاتجاهات التقليدية بخصوص الجنس وسواء كانت هذه التوقعات السكانية صحيحة أم لا .. فإن موضوع تقسيم العمل حسب الجنس ، له تاريخ طويل في موضوع التغيير التنظيمي . فإلى أي مدى تتوقف رؤية الفرد الذي يقبل ، أو يقاوم أو ينمي التغيير التنظيمي - بدرجة كبيرة - على ما إذا كان رجلاً أو امرأة . ويبدو أن الاتجاه في هذا الشأن هو الحفاظ على الوضع الحالي والرغبة في عدم التغيير ، وإبقاء أفراد التنظيم مختلفي الجنس .

إن الأمر يحتاج إلى مؤلف قائم بذاته ، إذا أردنا أن نعطي هذا الموضوع حقه من العدالة الفكرية أو الاكتمال . ولكننا هنا سنكتفي بإلقاء الضوء على بعض القضايا الأساسية ، التي تركز مباشرة على التغيير التنظيمي . وإذا تطلب الأمر شكلاً من الدفاع الفكري لهذا الفصل (بين النوعين) غير الطبيعي .. فإنه سيتمثل في تعرف دور الجنس (بصورة جزئية) ، ووجهة نظره كعوامل أساسية في تحليل التغيير الإستراتيجي . ويتحاشى الكثيرون الموضوع برمته ، مفترضين تسليمهم بمحيط تنظيمي متناسق نسبياً ومتنوع الجنس ، وإن غلب عليه نوع الرجال .

* وتظهر استراتيجية الإدارة كعالم محايد جنسياً على أحسن تقدير في أسوأ الظروف .. تظهر كعالم يسيطر فيه الرجال على الوظائف العليا الإدارية وكذلك التنفيذية . وفي الواقع .. يوجد القليل من النساء - أو حتى ينذر وجودهن - في منصب قائد للتنظيم أو للتغيير الاستراتيجي .

والمثل النادر هو " أنيتا روديك " التي أنشأت متجراً للعناية بجسم الإنسان في عام ١٩٧٦ ، بميزانية ٤,٠٠٠ جنيه إسترليني ، وكان نشاطه ينحصر في ١٥ منتجاً . والآن اتسع نشاط المتجر لما يقرب من ٢٠٠ منتج ، تباع من خلال ٢٤٠ متجراً ، بعضها مملوك للشركة ، ولكن معظمها يتمتع بحق امتياز . وفي عام ١٩٨٥ .. أعلنت سيدة أعمال العام ، وفي عام ١٩٨٨ أعلنت كذلك سيدة الاتصال للعام ، وحديثاً مُنحت جائزة ويشار إلى " أنيتا روديك " دائماً - سواء في أجهزة الإعلام أو صحافة الأعمال - بأنها " ظاهرة " ليس فقط بسبب كونها امرأة .

ثمة مثال آخر في مجال الإدارة الدولية . وعند نهاية ١٩٩٠ عينت الأستاذة " سادكو أوجاتا " ، المفوض الأعلى للاجئين في الأمم المتحدة ، وهي منظمة دولية أقيمت على مبادئ المساواة . وللأسف .. لم تقلد سيدة منصب السكرتير العام (وهو من أقدم الوظائف بها) . والأبعد من هذا .. أنه لم ترشح حتى سيدة ، لهذا المنصب . أما عن بقية الوظائف التنفيذية فتوجد فقط سيدتان ، وحوالي (١٤٠ رجلاً) ، تم تعيينهم منذ نهاية الحرب العالمية الثانية . وحتى في التشريع الخاص بالأمم المتحدة .. فإنه يشار إلى السكرتير العام بأنه رجل فوق مستوي الشبهات وأنه مؤتمن على المؤسسة (مستخدماً اسم الإشارة " هو ") (مادة ٩٨) . أما الآن .. فإن المرأة تمثل أربع دول ، بينما يمثل الرجال ١٥٥ دولة .

في مجالات أخرى أيضاً .. يمكن أن نلمس التمثيل المحدود للمرأة نسبياً (وبالتالي قدرتها على التأثير في ناتج التغيير الاستراتيجي) في الوظائف القيادية ، سواء في عديد من المهن ، كما هو في مجالس إدارة الشركات . وفي تقرير حديث لوزارة الصحة

(١٩٨٨) .. ثبت أنه بينما يبلغ نصف عدد طلبة (كلية الطب) من الإناث .. فإنه لا يشغل منهم إلا ١٥ ٪ فقط من وظائف الاستشاريين ، و ٢ ٪ من الجراحين الاستشاريين ، وأقل من ١ ٪ جراحة عامة (١١ سيدة في إنجلترا وويلز من إجمالي ١.٢١٧ وظيفة) . وحديثاً .. بدت مبادرات من الحكومة : للتغلب على العقبات المثارة أمام المرأة (علني ومقنع) ، مثل : تخصيص مبلغ ١.٥ مليون جنيه استرليني لزيادة عدد وظائف نصف الوقت المخصص والمسجل للنساء ، كمحاولة لتجنب التمييز في إجراءات التعيين . وبالطبع .. فإن هذه الامثلة ليست إلا الشكل الخارجي للموضوع ، ولكنها لا تصور الوضع المتدني لتمثيل المرأة في الوظائف العليا ، سواء في القطاع العام أو الخاص .

وبالتأكيد .. فإن الافتقار الشديد في تمثيل المرأة سيخفض من تأثيرها على القرارات ، التي تتعلق بالتغيير الاستراتيجي . وزيادة على ذلك .. فإن المفهوم ضمناً أن النقص في التغيير (الحفاظ على الوضع كما هو عليه) قد يكون وظيفة المختص بصنع القرار سواء بعلمه أو بدون علمه ، ويمكن تلخيص العوامل ، التي ساعدت على عدم التوازن النوعي لصالح الرجل وحرمان المرأة من صناعة القرار ، كما يلي :

١ - العائلة والتعليم :

ويعني تبعية دور المرأة في ظل الحفاظ على نظام الأسرة الأبوية ، حيث تكون النساء مسنولة كلية عن تربية النشء وتدعيم الأسرة ، بينما يلتحق الرجال بسوق العمل . ولقد إنعكس هذا التمييز الدائم في التعليم عموماً .

٢ - ازدياد سوق العمل :

تشغل المرأة دوراً ثانوياً في سوق العمل ، إذ ينظر إلى أعمالهن على أن لها صفة الاختيار ، كما أن توظيف النساء يحكم بشروط تختلف عن تلك الخاصة بالرجال ، سواء فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل .

٢- الهيكل التنظيمي :

تحفظ وظائف الصفوة (العليا في المؤسسة) للرجال تكراراً للهيكل الاجتماعي السائد في المجتمع ، ولذلك يستطيع الرجال المحافظة على مصالحهم السياسية والتنوعية .

٤- العمليات التنظيمية :

يعتبر التغيير الاستراتيجي عملية التعامل مع المجهول ، ولكي يقلل الرجل هذا الحجم من المجهول .. يتم اللجوء والتمسك بما يعرفه ، ويمكنه من السيطرة عليه ورقابته مثل (شغل وظائف الإدارة العليا بالرجال) .

٥- الثقافات والأيدولوجيات القومية :

إن التوقعات البارزة عن مناسبة الأنوار للجنسين ، تتمثل في أنه على الذكور أن يكونوا قوادماً ماهرين ، وفي حاجة إلى توظيف طول الوقت ، وتظل النساء كالجند المجهولة في رعاية المنزل ، دونما حاجة حقيقية إلى توظيف رئيسي (إن هذا التطرف في الفكر يبداً واضحاً ، خاصة في المجتمعات الصناعية الغربية) .

تعتبر الرأسمالية أن العائلة مساعد أساسي لها ، ولذا فهي تمنحها الأولوية في المجتمع ، مؤكدة أن للرجل السيطرة على التنظيمات المعقدة (جاردينير ١٩٧٦) . ويعمل الذكور في سوق العمل ، بينما تقوم المرأة بدوري الزوجة والأم داخل المنزل ؛ مما أتاح للرجل (الوقت والطاقة) للعمل طول الوقت . ولقد تم قبول هذا النموذج الاجتماعي دون نقد خلال مراحل نظام التعليم ، مع التكرار التقليدي لدوري الذكر - الأنثي في المستويين الإعدادي والثانوي . (شو ١٩٧٦) يقصد بمفهوم سوق العمل المزدوج ، تلك السوق التي تمثل فيه المرأة المصدر الثانوي للعمل ، ويمثل الرجل المصدر الرئيسي . (الآن وباركر

(١٩٧٦) . وتنتج عن هذا التحليل عواقب مهمة تتمثل في التفاوت في الأجور المدفوعة لكل من سوقى العمل الرئيسي والثانوي ، مع انخفاض أكثر للاخير (وأحياناً لنفس الوظيفة) . وتتنخفض كثيراً احتمالات النقل أو التقدم المهني بين سوقى العمل ، بينما يتميز سوق العمل الرئيسي (ذكور) بقنوات وفرص مهنية هيكلية . وعلى العكس من ذلك .. لا نجد في سوق العمل الثانوي هيكلأ مهنيأ ، ويمكن اعتبار التوظيف فيه نوعاً من الرفاهية لمن يريد زيادة دخله ، وذلك مع الإحساس بالشعور بالذنب ؛ نتيجة عدم رعاية الأسرة طول الوقت . وحتى إذا شغل الذكور والإناث نفس الوظيفة .. فإن التفاوت في الأجر يظل قائماً . (ولاش ص ١١٢ : ١٩٨٩) ونشير مثلاً إلى مصنع نسيج في بريطانيا - في أثناء الستينيات - إلى حالة انتقال من الوظائف التي كانت تتم بغالبية نسائية التي يغلب فيها الرجال والتي كانت في حاجة إلى تبرير حيث اعتبر إدخال نظام الورديات غير مناسب للمرأة ، بسبب مسنولياتها المنزلية ، وأشارت الكاتبة أيضاً إلى أن التغييرات التكنولوجية المتقدمة المرتبطة بصناعة النسيج ، تشجع تشغيل العمال الذكور أكثر .

ومرة أخرى .. نجد أن الهياكل والعمليات التنظيمية - وهى الأساس للتغيير التنظيمي - متميزة بوضوح تجاه الرجل . وللتحدث عن التغيير فالسائد هو الحديث بلغة الجنس الواحد ، ويناقش ذلك قائلاً : (كانتر ١٩٧٧) .

" لقد تم إبعاد النساء من مقاعد الإدارة العليا في التنظيمات ؛ تلبية لرغبة الرجل في بقاء الوضع علي ما هو عليه ، والحفاظ علي الأمان والاطمئنان في عالم صناعة القرار الاستراتيجي ... المجهول . وحيث إن القرارات الاستراتيجية موضع شك ، كما أن مسارها يتم بعدم الاستمرارية والتوقف (هيكسون وآخرين ١٩٨٦) .. فإن المديرين التنفيذيين في المستوي الأدنى من الرجال أيضاً ؛ محافظتاً علي هذا التقليد ؛ إذ إن العمل مع رجال مثلهم ، يزيد الشعور بالأمان لديهم في هذا العالم المليء بالمجهول ؛ لأنهم عندما يختارون من يعرفوه .. فإنهم يحافظون - على الأقل - على أحد عوامل الاطمئنان "

لقد تناولنا بالمناقشة موضوع النوع (الجنس) ، في ما يتعلق بالهيكل التنظيمي ، في هذا الفصل ورأينا كيف يعكس الهيكل التنظيمي عوامل الصفوة والمكانة الاجتماعية للمجتمع الأوسع الذي يعد جزءاً منه ، واضعاً هذه النظرة ذات الصيغة السياسية للمؤسسة في الاعتبار - يناقش (اوف ١٩٧٦) ذلك في قوله :

" يحدث التمييز ضد النساء بسبب ميل الصفوة (من الرجال) إلى محاولة إبقاء الحال على ما هو عليه ، بمكافأة وترقية من هم مثلهم ، وبهذه الطريقة .. يكون الحفاظ على الصالح العام . وأخيراً .. تقترح المناقشات - عند تحليل المستوي الاجتماعي - أن تتميز التغييرات هنا نحو (الرجل) ، طالما استقرت ورسخت التوقعات المتباينة في النظام الاجتماعي . وعلى الأقل في المجتمعات الصناعية الغربية .. يتوقع الرجال استقلالاً نسبياً وتوظفاً طول الوقت ، بعيداً عن المنزل ، ومؤهلين للنظر إلى النساء على أنهن مديرات للمنزل أساساً (وواف ١٩٧٧) .

تثير هذه النقاط عدة أسئلة جادة حول التغيير في المؤسسات ، لقد ناقشت (مايلز 1988) الاتجاهين المتطرفين ، الذين قد تتبناها المنظمة تجاه الجنس ، ففي أولهما .. تجد كثيراً من التحليلات التنظيمية التي تنظر للمؤسسات على أنها تساوى في المعاملة بين الذكور والإناث (إن تجارب ودراسات مصنع هاوثورن خير مثال على ذلك ، وكذلك حركة الإدارة العلمية ودراسات أخرى قامت بدراسة المناخ التنظيمي بكل وضوح) وثاني اتجاهيهما : يوجد تحليل يعتبر " النوع أو الجنس " العامل الرئيسي في خلق وتدعيم العمليات التنظيمية . يبدأ هذا التحليل ابتداء من افتراض أن النوع هو مركز تنمية ديناميكيات التنظيم الداخلي " (هيرن وباركين ص ٢٢٨ : ١٩٨٢)

وفي عام ١٩٨٤ استرسل بوريل في المناقشات المتعلقة بالنوع ، مقترحاً ضرورة فهم القوى المؤثرة ، كبقاء الحال على ما هو عليه ، أو لتبرير التغيير على ضوء العلاقات الجنسية ، أكثر من مجرد تحديد النوع . ومع قبول حقيقة تجاهل التحليل التنظيمي لموضوع النوع .. يناقش بوريل أن العلاقات المتبادلة بين داخل النوع هي أساس فهم

القوة ، والرقابة ومقاومة التغيير . وكما قال بوريل في (١٩٨٤ م) : « لقد تتبع كثيرون من رجال الإدارة العليا صناعات القرارات ، طريق القضاء على العلاقات الجنسية من الهياكل البيروقراطية » .

ويعنى آخر .. تركت التنظيمات الرسمية ضد العلاقات الجنسية ، هذه العلاقات لأماكن وأوقات خارج ساعات العمل الرسمية . وتكمن المشكلة هنا في تجاهل تداخل (كل من عوامل الموضوعية والشخصية) الحياة الاجتماعية مع الحياة التنظيمية . وتظهر موضوعات أخرى قريبة للموضوع داخل التنظيم ، مثلما هو الحال في المجتمع الأوسع ، قضية التمييز ، (بوليرت ١٩٨١) وتظهر فاعلية تلك العلاقات المتداخلة بين القيم الاجتماعية والممارسة التنظيمية ، ونصف الدراسة كيف أن إجراءات التوظيف تمنع توظيف النساء في أنواع معينة من العمل (على سبيل المثال : الوظائف التي تتطلب قوة جسمانية كبيرة) ، وهي تصور سكانياً أي (بمقتضى الدراسات السكانية) كيف تدعم الضغوط المحلية - في المنطقة - التي تحيط مصنع النسيج دور المرأة في تلك الوظائف (الثقيلة جسمانياً في أدائها) لقد كان هذا هو الدور المتوقع للمرأة ، بصرف النظر عن التشريع القومي ، الذي كان ضد هذا الدور .

وأخيراً .. نعود مرة أخرى إلى مضمون الثقافة التنظيمية لنجد أن للصورة ، واللغة، والسلوك الرمزي في المنظمات ، تأثيراً على موضوع الجنس في التغيير التنظيمي ؛ فالقرارات التي تتخذها السيدة التي تستطيع اختراق السقف الزجاجي (أي التي تصل إلى وظائف الإدارة العليا) ، تكون محل مساعلة ، عما لو كانت متخذة بواسطة رجل . لقد أظهر كل من (روزين وجيردي ١٩٧٤) ، هذا في دراسة المشرفين . ويذكر (بروفيرمان ١٩٧٢) : في الحالات التي تتبني سيدة دوراً معين ، وتمارس سلوكاً موافقاً عليه في عالم الرجال - فإن سلوكها يكون محل شك وتساؤل . وغالباً ما تصاغ لغة التنظيم - مثل تلك عن القيادة ، وتكوين جماعات العمل - بلغة الرجال واللغة العسكرية . ومن المفترض أن يكون القائد رجلاً ، وأن يأخذوا بنموذج ' العدوانى ' ؛ حيث يكون قدوة للتابعين . (ريلاي ١٩٨٣) .

أما الجانب الأخير المرتبط بهذه القضايا المثارة عن النوع .. فهو جانب لم يكن محل اهتمام دراسات جيدة ، والمؤلف ، دافيد ويلسون ، لا يملك أمثلة تجريبية ، عن الاتجاهات المتناقضة تجاه القادة التنظيميين - رجال ونساء - من جانب المجتمع الأوسع . وعادة ما يتعرض - القادة الرجال المعروفون في المجتمع - إلى تحقيقات عن حياتهم الجنسية ، ومحاولات مستمرة للكشف عن أي شئون زوجية إضافية . ومع هذا فبالنسبة للمدير الرجل .. فإنه لا ينتظر إلى هذه الأمور كسبب لإهانة إخلالية ، أو حتي للخروج من الوظيفة ، والعكس غالباً هو الصحيح مع المدير الأنثي . بالنسبة للمدير الرجل .. توصف المغامرات الجنسية في لغة تجسم غالباً المعاني ، وتعطي صفة النجاح للمدير ، ذلك النجاح الذي يعد إشارة إلى قدرة المدير على تحقيق نجاح آخر في العمل ، أما في ما يتعلق بالعدد القليل من السيدات ، اللاتي يشغلن مناصب قيادية ، فرود الفعل من جانب أجهزة الإعلام ستختلف سلبياً ، ولن تسمح بالتناقص بين الحياة التنظيمية والاجتماعية ، على عكس الحال مع الرجل .

دور الأنظمة المحاسبية والمالية

من الملاحظ في حقل التغيير التنظيمي أن ثمة تركيزاً كبيراً من المراجع ، ليس فقط على نتائج التغيير ، لكن أيضاً على الجوانب السلوكية لتحقيق هذه الأهداف . أما القليل جداً من الدارسين .. فقد اختار الجوانب الكمية لإدارة المحاسبة عن التغيير التنظيمي ، ليركز الدراسة على آثارها ، بالرغم من أن ميدان المحاسب نفسه بدأ يكشف إمكانية وأثر النظم المالية في تشكيل التغيير الاستراتيجي .

ومن المهم أن نشير إلى وجود تطابق مباشر بين الأكاديميين في الأنظمة المالية بخصوص تفهم عمليات ، وبين نتائج التغيير . (أنظر مثلاً هوبوود ١٩٧٨ ، بروشيل وآخرين ١٩٨٣ ، وأوهاي ١٩٨٤)

ترتكز نظرية وممارسة المحاسبة على فرض أساسي ، هو أن النظرية والممارسة

المالية تتشكل وتُشكل المحيط التنظيمي ، الذي تعمل فيه . وقد تبدو نظرية المحاسبة موضوعية ، تهدف إلى توفير المعلومات والإرشادات لعملية صنع القرار . ومع هذا .. فإنها تمثل قوة إجبار في تشكيل التغيير التنظيمي . وبينما يمتد الطريق بنظرية التنظيم من الإدارة العلمية حتى الوقت الحاضر .. فإن نظريات المحاسبة كذلك بدأت تأخذ شكل ارتداد - ومن الممكن أن نلمس عدداً من أوجه التشابه بين تنمية المعرفة في كلا الميدانين ، وأن ندرك كيف أن كلا منهما يدعم ويرشد ويؤيد الآخر . وارتكازا على النظرية التقليدية الجديدة للمؤسسة .. كانت نظريات المحاسبة الأولى تشتق من نشاط محاسبة التكاليف ، وكان الهدف من هذا النشاط الكمي هو مراقبة الإنتاج ، وتنظيم تقليل تكلفة الصنع .

وهنا يمكن إيجاد خطوط متوازية بين محاسبة التكاليف والإدارة العلمية . وينظر إلى المؤسسة على ضوء نفقاتها ، والتي يمكن إدارتها تجاه مزيد من الكفاءة وتتفق نظريتا التنظيم والمحاسبة ، في ما يتعلق بافتراضاتها ، وهي تلخص في أفراد منطقيين ، يعملون في نظام تنظيمي مقبول ومنطقي . لقد كانت المحاسبة الإدارية وسيلة التأثير في المناخ التنظيمي ، من خلال إمداد المديرين بالبيانات الواضحة ، التي ترشدهم لزيادة الإدخار ، وزيادة منطقية الكفاءة . وتتولد البيانات المالية (جزء طبيعي من الحياة التنظيمية) بشكل روتيني ، وتكون قابلة للقياس بشكل سهل ، (وكذلك محسوسة على عكس السلوك الإنساني) ، ولها مقياس بون أبعاد لقياس الأداء التنظيمي ، وتوفر مجموعة قوية من المناقشات للتغيير التنظيمي (أقسام وإدارات ، يمكن تنظيمها مالياً ، وتكون قابليتها للنمو والتطور محل تساؤل) .

ومتلما حدث في نظرية التنظيم .. تطورت المحاسبة الإدارية من هذه الحقيقة ، من المنطق الواضح إلى النماذج والنظريات ، التي تسمح بالشدّة والتساؤل ، الغموض ، وأيضاً ضم السلوك الإنساني ، إن أخذ المجهول في الاعتبار ، أدى إلى ظهور النماذج الاحتمالية للمحاسبة الإدارية ، واقتصاديات المعلومات ، ونظرية الألعاب ، وتحليل نفقة

العمليات . (انظر جايدك وروبيك ١٩٦٤ ، بيمسكي ١٩٧٢ ، اوتلي ١٩٨٠ ، روبرتس وسكاينز ١٩٨٥) .. أما أخذ السلوك الإنساني في الاعتبار .. فقد أدبي في إلى نظريات في المحاسبة الإدارية ، تسهل التفاعل بين الأفراد والأنظمة المحاسبية ؛ خاصة فحص تأثير الأفراد والجماعات على تصميم الأنظمة المحاسبية . (لوي وشو ١٩٦٨ ، شيفوندولوين ١٩٧٠ ، وبورشيل وآخرون ١٩٨٠)

وتقع أهمية دراسة هذه التطورات لفهم التغيير التنظيمي ، في عدد من المجالات ، أولاً : لقد تطورت المحاسبة الإدارية أصلاً في عزلة نسبية من المنظمات المعقدة ، ولقد كانت ناتج معاهد أكاديمية ومهنية . إن وضع المحاسبة الإدارية ، في محيط المؤسسة الاقتصادية مهد الطريق أمام المحاسبة ؛ لتكون آلة التغيير ومنطقه (ماير وروان 1966). ويناقد الباحثان ذلك : « عادةً ما تعتبر المحاسبة الإدارية محايدة ، حيث إنها الجانب الفني للتنظيم ، إلا أنه من السهل استخدامها في مفهوم رمزي أكثر منه فني . وتدعم الأنظمة المالية المعقدة طقوس الحياة التنظيمية .. تلك الأنظمة ، التي توجه نحو إنجاز نهايات رمزية : تدعيم النشاط الاقتصادي للمنظمة . وإتباعاً لنفس وجهة النظر .» (بيتيجرو ١٩٨٥)

يناقد بيتيجرو قائلاً : بعيداً عن كونها معلومات محايدة .. فإن المحاسبة الإدارية مصدر موثوق به لعانٍ مفسرة للأفراد ، ويمكن للمديرين أن ينسبوا مختلف المعاني إلى الحسابات والأنظمة المالية حسب سلطتهم . واعتماداً على ناتج التغيير المطلوب .. فإنه يمكن للمديرين كذلك أن يفسروا ، وأن يعيدوا تفسير منطقهم ؛ مستخدمين المحاسبة الإدارية كأداة سياسية . وعلى نفس الموضوع يظهر (وايلدر فكسي ١٩٧٩) أن التحليل الشامل للذكاء التنظيمي يتطلب ميزانية وتخطيطاً مالياً وأنظمة محاسبية ، شديدة التراب . مع السياسات التنظيمية الحكيمة وصراعات القوي . وتستطيع هذه المصالح السياسية المسيطرة على ناتج القرارات أن تستخدم البيانات المالية ؛ لتدعيم بواقعها ، أو لتنفيذ دوافع الآخرين أو التشكيك فيها .

ثمة موضوع آخر ، نو علاقة بالكتابة عن المحاسبة ، وهو التفاؤل - لقد سعت الأنظمة المحاسبية المتطورة ، والمتزايدة الحساسية إلى تحسين الأشياء ، من خلال إصلاح ما هو كائن بشكل ثابت ، وممارسة رقابة مالية - خاصة عندما يتم عملها لأول مرة ، أو بعملية ثابتة من الإصلاحات الدائمة . إن التغيير المدعم بأنظمة مالية جديدة ، أو مطورة كان يهدف دائماً إلى الأحسن .

توجد دراسة حديثة في مجال أنظمة التمويل والمحاسبة تثير الأسئلة - حول دور التفاؤل المتأصل في نشاط المحاسبة ، وبتلخيص الموضوعات الرئيسية في هذا العمل النظري .. نجد أن دور المحاسبة في التغيير التنظيمي ، يشمل :

١ - ضغطاً متزايداً على المديرين والمؤسسات لتقصير الوقت المستخدم . وهذا يضع ضغطاً هائلاً لتقليل أو ضغط الاستثمار في العوامل غير الملموسة مثل : البحوث ، والتطوير ، أو تطوير منتج جديد .

٢ - تعاني بعض قطاعات الاعمال من هذا الضغط ، أكثر من غيرها ؛ فمثلاً لدى شركات الصيدلة في المملكة المتحدة ، مستويات عالية من الأبحاث والتطور ، وكذلك أبحاث المنتج الجديد . بينما تعتبر صناعات الأدوات الميكانيكية ، والهندسة ، والعربات - على العكس - نماذج متطابقة ؛ حيث نجحت الضغوط المحاسبية في قمع الابتكار . (هويب وكلارك ١٩٨٦ ، تالبي وويتسون ١٩٨٩)

٣ - يواجه مديرو الإدارة الوسطي قيوداً على استقلالهم في عملية صنع القرار، من خلال مقاييس أداء المحاسبة الإدارية . وتتراوح الحاجة إلى تقديم أداء ملموس في المدي القصير ، مع النطاقات المهنية القصيرة في أي مؤسسة ؛ مما يثير الأثنية لدي المديرين حول ما يطورونه في المؤسسات ؛ أي تقوية للمنطقية المحلية . (كريات ومارش ١٩٦٣) .

٤ - ثمة قيود على مديري الإدارة العليا في شكل مختلف وتضع مراجعة مقاييس الأداء حدوداً قوية حول العمل الاستراتيجي ، كما يتأثر تقييم سوق الأوراق المالية - مباشرة - بمقاييس مراجعة الأداء ، ويجد كثير من رجال الإدارة العليا أنفسهم مدافعين عن المنظمة ضد التنظيم المتدني . أما إذا تطلب التغيير استثماراً في رأس مال جديد .. فإن مقاييس مراجعة الأداء سيكون لها تأثير أساسي ، طالما أنه من الأوفر أن ترفع قيمة أسهم رأس المال في المؤسسات ذات الأداء الأفضل ، عن مثيلاتها ذات الأداء المتوسط أو الضعيف .

ملخص الفصل :

إن تركيز البحث على النتائج ، أمر يلقي قبولاً أو تأييداً في دراسة التغيير الاستراتيجية . ومع هذا .. فقد كان ذلك نتيجة للكتابات الكثيرة ، التي تثبت نموذج التركيز على الهدف . وفي هذا الفصل .. تناولنا تحديد بعض العمليات ، التي تشكل توجهاً لطبيعة التغيير ، وكان التركيز على تحقيق المصالح المنوطة بمؤسسة ما وأهمية المحيط والإجراءات التي تسمح بمقدار من المنطق ، في عملية صناعة القرار . وقد استحوذ موضوع النوع (الجنس) ، والأنظمة المالية قدرأ خاصاً من الاهتمام .

ومع ذلك .. فقد بدأ الفصل مبرزاً للتعقيدات التحليلية ، التي تكتنف عملية التمييز بدقة بين العملية والنتائج . والآن .. سنتناول أكثر الموضوعات التي أثيرت في هذه الدراسة ، والتي انبثقت من المداخل الثقافية والهيكلية للمؤسسات ، وهي النقاط التي سنتناولها في الفصل القادم .

مراجع الفصل الرابع

- 1- Alderfer , C. (1977) 'Organization development ' , in M. R. Rozenweig and L. W. Porter (eds) Annual Review of Psychology 28, 2:197- 223.
- 2- Aldrich H.E. (1989) , Organizations and Environments Englewood Cliff , N. J. : Prentice Hall.
- 3- Asch , S. E. (1955) Studies of independence and conformity : a Minority of and against nuorimous majority , Psychological Manographs 20 (whole No 416).
- 4- Bachrach , P., and Baratz , M. S. (1970) Power and Poverty : Theory and Practice , London : Oxford University Press.
- 5- Barker , D. L. and Allen , S.(eds) (1976) Dependence and Exptoilation in Work and Marriage , London : Longman ,
- 6- Benson , J. K. (1975) , The interorganizational network as a political economy , Adminstrative Science Quarterly 20 , 3: 229- 49.
- 7- Benson , J . K. (1977) , Organization : a dialectical view , Administrative Science Quarterly 22, 1:1 - 21.
- 8- Blau , p., and Schoenherr , R. (1971) The Structure of Organizations , New York : Basic Books .
- 9- Braverman , H. (1974) Labour and Monopoly Capitalism : the Degradation of Work in The Twentieth Century , New Yerk : Monthly Review Press .
- 10- Burawoy , M. (1985) The Politics of Production : Factory Regimes Regimes under Capitalism and Socialism , London : Verso .
- 11-Burchell , S. Clubb , C. Hopwood , A. Hughes , J., and Nahapiet , J. (1980) The role of accountig in organizations and society , Accounting , Organizations and Society 5, 1:5 - 27 .

- 12-Barrell , G., and Morgan, G. (1979) Sociological paradigms and organizational Analysis , London : Heinie mam.
- 13-Burrell G. (1984) ' Sex and organizational analysis ', Organization Studies 5, 2: 97 - 118 .
- 14- Clegg . S., and Dunkerley , D. (1977) Cnitical Issues in Organizations, London : Routledge .
- 15- Clegg . S., and Dunkerley , D. (1980) Organization , Class and Control London : Routledge .
- 16- Cohen .M . D. March , J. G., and Olsen , J. p. (1972) , Agarbage can model of organizational choice , Administrative Sciene Quarterly 17, 1:1 - 25.
- 17- Cooley , M. j. E. (1987) Architect or Bee ? The Human Price of Technology, London : Hogarth Press.
- 18 - Crozier , M. (1974) The Bureaucratic Phenomenon ,London : Tavistock .
- 19- Cyert , R. M. , and March , J. G. (1963) A Behavioural Theory of The Firm , Englewood Cliffs , N. j . : Prentice - Hall.
- 20 - Demski , J. S. (1972) Information Analysis , New York : Addison - Wesley.
- 21- Evan , W. M. (1971) The organizational set : toward a theory of interorganizational relations , in J. D. Thompson (ed) Approaches to Organizational Design , Pittsburgh , Pa . : Pittsburgh University Press.
- 22- Gardiner , J. (1986) , political economy of domestic labour in capitalist society , in D. L. Barker and s. Allen (eds) Dependence and Exploitation in Work and Marriage , London : Longman .
- 32- Gioia , D. A. and Pitre , E. (1990) Multiparadigm perspectives on theory building , Academy of Management Review 15 , 4: 584- 602.

- 34 - Hearn , J. and parkin , p. W. (1983) . Gender and Organization : A selective review and a critique of a neglected , Organization Studies 4, 3 : 219 - 42 .
- 35 - Hickson , D. J., Hinings , C. R. Lee , C. A., schneck , R. E. and Pennings J. M. (1971) , A strategic Contingencies Theory of intraorganizational power , Administrative Science Quarterly 16, 2: 216 - 29.
- 36- Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings , J. M. and Schneck , R. E . (1974) ,Strural Conditions of intraorganizational power Administrative Science Quarterly 19 , 1: 22- 44.
- 37- Hopwood , A.G. (1978) Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems ', Accounting , Organizations and Society 4, 2: 145- 7.
- 38- Jaeslcke , R. K., and Robichek, A. A. (1964) Cost - volume - profit analysis under conditions of uncertainty , Accounting Review 39 , 4: 917 - 26.
- 39- Janis I.L. (1972) Victims of Groupthink L a psychological Study of Foreing policy Decisions and Fiascs, Boston , Mass . : Houghton Mifflin .
- 40 - Kalin , U. L. (1974) Organization developept some Problems and propo sals Journal of Applied Behavioral Science 10. 4: 485- 502
- 41- Kanter , R.M. (1977) Men and Women of Corporation , New York : Basic Books .
- 42- Kanter , R. M. (1983) The Change Masters : Corporate Entrepreneirs at work New York : Counterpoint .
- 43- Leavitt , H. J. (1972) Managerial Psychology , Second edition , Chicago : University of Chicago Press.
- 44 - Lewin , K. (1951) Field Theory in science ,New York : Harper & Row .

- 45- Lowe , E. A. , and shaw R W. (1968) An analysis of managerial biasing : evidence From a company's budgeting process , Journal of Management Studies 5, 4: 304- 15.
- 46- Mangham . I. L. (1986) Power and performance in Organization : on Exploration of Executive process . Oxford : Blackwell .
- 47- March , J. G. and Olsen . J. P. (1976) Ambiguity and Choice in Choice in Organizations , Bergen : University Forlaget .
- 48- March , J. G. and Simon , H . A. (1958) Organizations , New York : Wiley .
- 49- Martin . C. j., and Clarke , B. A. (1990) Executive information systems : recent developments and research imperatives, British Journal of Management , 1: 27 - 34.
- 50 -Meyer , J.M., and Rowan , B. (1977) Instiutionalized organization : Formal /stretures as myth and ceremony , American Journal of Sociology 83 , 2: 340- 63.
- 51-Mintzberg , H. (1973) The Nature of Managerial Wanagerial New York : Hork : Harper &Row .
- 52- Noris , C. (1987) Derrida . London : Fontana .
- 53- Offe , C. (1986) Industry and Inequality , London : Arnold .
- 54-Otley D. T. (1980) The cometinressency theory of management accounting : achievment and Prognasis . Accounting , Organizations and Society 5, 4:413- 28.
- 55-Othey , D. T. (1984) Managementing and Mganization Theory : a review of their interleationship London : Maoemilian - ESRC .
- 56-Pettigrew , A. M. (1985) the Awakening Giant : Continuity and change in ICI , Oxford : Blackwell.
- 57-Pfeffer . J. (1981) Power in Organizations , London : Pitman.

- 58-Riley , P. (1983) A structurationist account of political culture ,
Adminstrative Science Quarlerly 28 , 1: 30 - 45.
- 49 -Robens , J. and Scapend R. W. (1985) Accounting systems and
systems of accountability . Understanding accounting Practices in
Organizational .
- 60 - Rosen , B., and Jerdee . T. H. (1974) Influence of sex role
stereotypes on personnel decisions . Journal of Applied psychology
59 , 1: 9 - 14.
- 61- Salaman , G. (198!) Classes and the corporation , London : Fontana .
- 62- Chiff , M., and Lewin . A. Y. (1970) The impact of people on
budgets , Accounting Review . 45, 2: 259 - 68.
- 63- Strauss , G. (1986) , Organization development , in R. Dubin (ed)
Handbook of Work , Organization and Society , Chicago : Rand
McNally.
- 64- Tailby , S. and Whitston , C. (eds.) (1989) Manufacturing Change :
Industrial Relations and Reconstruring . Oxford : Blackwell.
- 65- Walsh , j. (1989) Capital reconstrucing and technogical change : a
case study of a British textile multinational , in S. Tailby and C.
Whitston (eds) Manufacturing Change : Industrial Relations and
Restructuring , Oxford : Blackwell.
- 66- Whipp , R. and Clark P. (1986) Innovation and The Auto Industry :
Product, Process and Work Organization , London : Printer .
- 67 - Wilson D. C. (1980) Organizational Strategy , Ph . D. thesis ,
University of Bradford Management Centre , Bradford .
- 68- Wolff , J. (1977) Women in organizations , in S , Clegg and D.
Dunkerley (eds) Critial Issues in Organizations , London : London :
Routledge .