

الثقافة التنظيمية والتغيير

**Organizational Culture and  
Change**





## الفصل الخامس

### الثقافة التنظيمية والتغيير

## Organizational Culture and Change

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المؤسسة لدوره البالغ الأهمية في نظرية الإدارة ، ونشاطها في ما يتعلق بالتغيير التنظيمي . لقد أصبح شعار "غير الثقافة حلاً لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام عديد من الدارسين في الإدارة سواء كانوا علماء أو استشاريين على حد سواء . إن مصطلح "الثقافة" مصطلح واسع ، يضم ويجسد جوانب عديدة في المنظمة ، في شمل الرقابة ، والالتزام ، والتوافق الاجتماعي ، والتعامل مع الأفراد والجماعات ، والهيكل ، والتصميم ، والأداء التنظيمي ( على مستوى التحليل التنظيمي ) وبالرغم من تزايد قاعدة البحث التجريبي ، التي أظهرت مدى صعوبة تعريف هذا المصطلح - تاركة الثقافة التنظيمية والإدارية جانباً . ( انظر بيتيجرو ١٩٩٠ ، ١٩٩٢ ، بيتيجرو وهيب ١٩٩١ ) .. إلا أن هذا المصطلح ظل ذا جاذبية خاصة ، لما يعتقد في قدرته على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي .

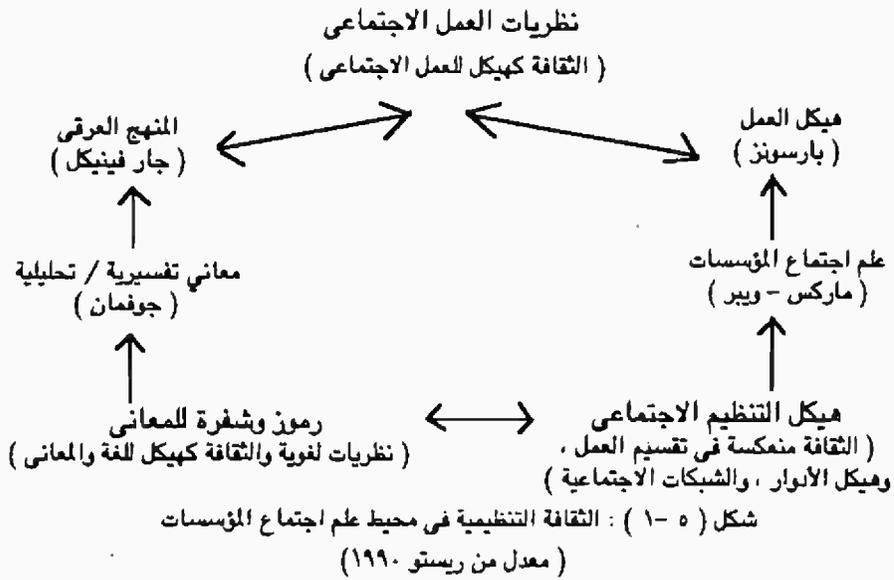
ولن نقدم هنا أي تعريف للثقافة التنظيمية ، ويرجع السبب الرئيسي وراء ذلك - إلى حد ما - للصعوبة في توفير الدقة في التعريف ( طالما أن مفهوم الثقافة يشمل كل شيء في المؤسسة ، وكذلك يجب أن يكون التعريف ) وكذلك إلى عدم إمكانية حل الاختلافات المتأصلة التي تزخر بها التعريفات الحالية في الكتابة . ويقع هذا التعارض في عدد من المجالات ، مثل مدى القابلية لإدراك الحس ، أو عدم القابلية ( وينظر إلى الثقافة على أنها شيء يمكن التحكم فيه ، أو أنها شيء عميق يتسم بالرمزية ) ؛ فهي متعددة الأشكال ؛ لأنها قد تكون بناءً تحليلياً ، أو متغيراً قابلاً للتطبيق ( لا تفهم الثقافة

إلا فى إطارات رمزية ، من خلال معنى شخصي ، من خلال لغة ومحيط معين ، أو أنها مجموعة عوامل متماثلة ، يمكن توجيهها مباشرة نحو هدف معين ) . ويفحص هذا الفصل عدداً من المداخل النظرية والتجريبية ؛ التى نشأت وتطورت تحت شعار الثقافة التنظيمية ؛ للوصول إلى تحليل نقدي لهذا المفهوم ، طالما أنه يرتبط بالتغيير التنظيمي .

أولاً : من الضروري أن نحدد موضع مفهوم الثقافة ضمن إطار شامل ؛ لتحديد مدى ملاسته فى علاقته بنظريات التنظيم الأخرى ( التى تمت مناقشة بعضها فى الفصول السابقة ) ، وهى مهمة ليست يسيرة . لقد قام كل من ويلسون وروز نفيلد بتحديد معالم التمييز بين المداخل التطبيقية والتحليلية للثقافة التنظيمية ( ١٩٩٠ ) ، وبالرغم من أن هذا التمييز يصور وجهاً واحداً فقط لهذا المفهوم ، إلا أنه يستخدم - أساساً - للتمييز بين الاستعمالات المختلفة ، التى وضعت الثقافة التنظيمية من أجلها او من الجدير أن نذكر ، أن هذا المفهوم لا يحدد مكاناً له فى نطاق الدراسات الاجتماعية . فى تحليل قام به ريستو ( ١٩٩٠ ) ، أعد إطار عمل ، يشتمل على المداخل البيئية الرئيسية المتعلقة - بالمؤسسات ( أنظر شكل ٥ - ١ ) . إن وضع الثقافة التنظيمية ضمن محيط ثلاثة مداخل مميزة لعلم اجتماع التنظيمات ( العمل الاجتماعي - رموز وشفرة للمعاني - ونظريات العمل الاجتماعي ) ، يسمح للمداخل المختلفة للثقافة ، بأن تنفصل وتدرس على مختلف مستويات التحليل .

إن التمييز الرئيسي فى شكل ( ٥ - ١ ) هو بين وجهتي النظر المتعلقة بالثقافة الهيكلية والتفسيرية ، وتأخذ وجهة النظر الأخيرة بأن الثقافة التنظيمية شيء ناشيء من خلال رموز، ولغة ، وطقوس ؛ فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية ، أما الرموز .. فإنها توظف عامة لتدل على المكانة والعضوية ، وكذلك الأسلوب الذى يؤدي به الأفراد أنوارهم المختلفة ، فيخلقون به على النسيج الثقافى للمؤسسة ويحافظون عليه . وقدم جوفمان ١٩٨٢ ، مجموعة من الأمثلة التوضيحية المستقاة من السلوك اليومي للأفراد ، سواء فى العمل أو فى الحياة الاجتماعية ، وبالنسبة للأفراد .. يرى جوفمان أن فن التمثيل

المسرحي مجاز مفيد في وصف نوع السلوك الملاحظ ؛ بمعنى أن يؤدي الأفراد دوراً من خلال محيط تنظيمي أوسع . وقد يقوم الأفراد أنفسهم بكتابة الأجزاء ، أو بالتمثيل حسب أنوار محددة كما على خشبة المسرح . لقد طبق مانجهام ( ١٩٨٦ ) هذا النوع من التحليل المسرحي ، على سلوك مديري أفراد خلال برنامج تدريب عن عملية صنع القرار . وبالنسبة للكاتبين السابقين .. يعتبر العاملان التاليان ذات أهمية كبيرة ، وهما : الأداء نفسه ، وإيمان الفرد ( رجل أو سيدة ) بأدائه .



توجد تحليلات هيكلية كثيرة ، تعتمد على كيفية تنظيم الأدوار معاً ؛ لتشكيل تصميمات تنظيمية معينة . وتعتبر صورة أو شكل المؤسسة وجهاً مهماً لثقافتها ، ويعتبر نموذج هاندي ١٩٨٦ - للتمييز بين أربعة نماذج للثقافة التنظيمية - محاولة دقيقة لوصف تقسيم العمل ، وهي كل الأدوار ، والشبكات الاجتماعية ، وفي الواقع .. تقوم الهياكل التنظيمية بوصف الثقافات نفسها . أما عن ثقافات القوة .. فهي تلك الثقافات التي يسيطر عليها - مركزياً - رجل أو مجموعة . ويحدد مركز القوة الثقافة ، طالما أن هيكل المؤسسة ( نسيج العنكبوت ) يسمح لمركز القوة بمراقبة العمليات الحيوية في المؤسسة مثل عملية صنع القرارات " في أي شكل تبدو مناسبة " . وبالمثل .. تتصف الهياكل

البيروقراطية بأنوار ثقافية ، تخضع فيها العمليات إلى قواعد ، وسوابق ، ولوائح . وتسمح هياكل المصفوفة لثقافة العمل بأن تصبح هي الفلسفة السائدة في المؤسسة . وأخيراً .. فإن معظم المؤسسات التي بلا هياكل تسمح بالحفاظ على ثقافة الاستقلال المهني ( انظر هاندي ١٩٨٦ لمزيد من الوصف عن ثقافة / تحليل الهيكل ) .

تقودنا كل وجهة من وجهتي النظر المتعلقتين بالثقافة التنظيمية ( التفسيرية والهيكلية ) إلى تفسيرات مختلفة لعملية التغيير الاستراتيجي . وكما كان الحال خلال نظرية التنظيم .. فقد اتسعت قاعدة البحث التجريبي في جانب وجهة النظر الهيكلية ، بالمقارنة بالوجهة التفسيرية واتسع معها الاعتقاد المعياري بأن ثمة ثقافات وهياكل معينة تؤيد التغيير التنظيمي ، بينما يعوق البعض الآخر من تحقيقها . ويعتبر أكثر هذه المداخل شهرة ( أو سوء سمعة ) - خلال العقد الزمني السابق - هو التقليد لإنجاز أو لتحقيق "الامتياز" التنظيمي ، من خلال إدارة الثقافة التنظيمية ، وهذا ما سنناقشه في القسم التالي .

## هيكل الثقافة

يصدر كله من الأفراد

هكذا قال توم بيترز في نهاية مقدمة فيلمه عن كتاب " البحث عن التميز " ( بيترز ووترمان ١٩٨٢ ) وقبل هذا الاكتشاف ( إعادة صياغة مقدمة بيترز ) أخطأنا - بشدة حين ساوينا بين نجاح المؤسسة والهياكل التنظيمية ( مثل البيروقراطيات ) . وكان الأجدر بنا أن نتوافر لدينا ثقافة تنظيمية ، تمنح العنصر الإنساني الأولوية في جدول أعمال الإدارة وتتطلب مثل هذه الثقافة - إخلاصاً وتفانياً من الأفراد للمؤسسة ، التي كانت - من جانبها - مصممة حول هؤلاء المخلصين ، في شكل هياكل إدارية متجاوبة ، وخطوط اتصالات واضحة ، ومسئولية مستقلة ، بامتداد خط السلطة من أعلى إلى أسفل، واستبعدت بذلك البيروقراطيات خارج محل التطبيق وحل محلها تنظيمات حيث يركز

الاهتمام على العمل ، ولا مركزية تهتم بالعوامل الإنسانية ، طالما أنها تسهل وتدعم التغيير التنظيمي ( وفي المقابل .. تساهم في الأداء التنظيمي المدعوم ) ... هذه هي المؤسسات المتميزة . ومعاليدعو إلى الدهشة .. أن معظم هذه المؤسسات ، التي تمثل عدداً لا بأس به من مؤسسات شمال أمريكا ، وتماثل بعضها في جوانب عديدة من معتقدات نظرية الإدارة التقليدية . للمعدل .. تقول إن الكاتبين - بيترز ووترمان - لم يقيما أي دعاوي ضد النظرية التقليدية . ومع هذا .. فإن التقليد المتميز ( الذي سار على منهج أفكارهما في كتابهما الصادر في ١٩٨٢ ) كان يغذي ثقافة المؤسسة في أسلوب غير مسبوق في نظرية وممارسة الإدارة . واشتركت أعداد متنوعة من المؤسسات في مشروعات تغيير ، تحاول أن تقلد ٣ م (3M) ، وديزني ماكنونالد والأمثلة الأخرى للتميز ، وظهر جهاز صناعي استشاري لمساعدتها في تحقيق التغيير . يبدو أن كلاً من الثقافة التنظيمية ، والتغيير التنظيمي قد إرتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي الخلاص منها وتقع المناقشات السببية لهذه الرابطة في خط مستقيم مفرد الاتجاه وذلك يرجع للأسباب التالية :

أولاً : ترتبط الثقافة والأداء التنظيمي برابطة قوية للغاية .

ثانياً : من أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي .. فإنه لا بد من الاهتمام أولاً بهيكل الثقافة التنظيمية .

ثالثاً : إن المنشآت التي تتميز باللامركزية وتهتم بالأفراد ، هي تلك المنشآت التي يكتب لها النجاح .

إن ( شكل ٥ - ٢ ) المأخوذ من جريدة ( وطنية ) في إنجلترا - عبارة عن إعلان عن وظيفة مدير ، قادر على الخلق والإبداع وقيادة هذا النوع من الثقافة بدقة في مؤسسة قطاع عام في قلب يوركشير . وينصرف مصطلح الثقافة ( المستخدم في الإعلان ) - تقليدياً - إلى الأمور الإقليمية مثل : " البيرة " ، " لعبة الكريكت " وأمر محلية أخرى ،

أكثر مما يعني خلق مؤسسات متميزة ، ولاحظ أن مصطلح " تغيير الثقافة " ورد في الإعلان ، دون أي إيضاح ، وكأن كل فرد يعلم ماذا يعني هذا المصطلح ، وأن مفهوم الثقافة التنظيمية يحظى بموافقة الجميع .

إنه لما يدعو إلى الدهشة ، أن يفتقد مدخل التمييز المبرر الأدبي لوجوده إلا بصعوبة ، وذلك لحدائق استخدامه في نظرية التنظيم ، فهو مازال في بداية البحث التجريبي والنظري ، وسنعرض - الآن - للانتقادات الأساسية الموجهة لمفهوم إدخال التغيير عن طريق مدخل التمييز :

### موضوعات تجريبية :

- ١ - فشل كثير من الشركات المتميزة في تدعيم نجاح المشروع .
- ٢ - وجود التفسيرات البديلة للنجاح ، مثل وضع احتكاري في السوق .
- ٣ - غالباً .. ما تكون عينات الدراسة محدودة ، لدرجة الشك في مدى تمثيل المؤسسات فيها .
- ٤ - استبعاد بعض قطاعات أعمال مهمة ، مثل : البتروكيماويات ، وصناعة السيارات ، والخدمات المالية .. إلخ .

## "هل أنت الحلقة المفقودة؟"

تتحرك ويكفيلد نحو القرن ٢١

خدمة متطورة - تغيير ثقافي ، إنها بوابة يوركشير  
إلى أوروبا .

هل أنت الشخص الذي نحتاجه  
لنكمل احتياجات العمل ؟  
هل أنت عضو فريق ، تستطيع  
أن توفر قيادة ديناميكية ؟  
استراتيجية على ضوء نجاحات  
سابقة ، في مجال إنجاز تغيير  
على مستوى كبير ، سواء في  
مؤسسة قطاع عام أو خاص .



حتى ٧٠,٠٠٠ جنيه استرليني

لاي تساؤلات واستفسارات حول الوظيفة ، اتصل بالرئيس التنفيذي الحالي ، جون ستانبري ، تليفون ٢٩٥١٠١ - ٩٢٤ .

المعلومات المتعلقة بالراتب والمزايا الإضافية لدي رئيس الأفراد وضابط خدمات الإدارة ، لمجلس منطقة متروبوليتان ويكفيلد ، سانت جوان الشمالية ، ويكفيلد ، (ت ٢٩٦٧٨٠ ٠٩٢٤) .

تقدم استمارات الالتحاق المستوفاة في ميعاد غايته ٢٨ مارس ١٩٩١ لشغل وظيفة رئيس تنفيذي

**مجلس مدينة منطقة متروبوليتان ، ويكفيلد**

نحن نعمل من أجل فرص متساوية .

شكل (٥ - ٢) : تغيير ثقافي في يوركشير : مهمة صعبة ولكن عاندها المادي ممتاز . ( اعلان

لوظيفة مدير مبدع خلاق بصحيفة الجارديان ، ٥ مارس ١٩٩١ ) .

## موضوعات نظرية :

- ١ - تفترض أن " هناك دائماً طريقة واحدة مثلي لإجراء التنظيم "
- ٢ - تفترض وجود علاقة سببية بسيطة بين الثقافة والأداء .
- ٣ - عادة ما تهيمن عليها وجهة نظر الإدارة العليا للتنظيم .
- ٤ - تفتقد وجود أساس نظري قوي الحجة ، وتفضل السطر الخلاق على الأعمال الأخرى .

ليس هناك من شك في أهمية التركيز على الأفراد ، باعتبارهم ممثلين للتغيير التنظيمي ، في مدخل التقليد المتميز . و السؤال الان هو ما إذا كانت الثقافة التنظيمية والأداء المتميز شيئاً أكثر من مجرد الطقوس والرموز - يهدف إلى تأمين الارتباط العاطفي بالمؤسسة ( بيترز ووترمان ١٩٨٢ ) . إن الدلائل تشير - حتي يومنا هذا إلى أنه مازال هناك الكثير .

بعد انقضاء ما يقرب من عامين بعد طبع كتاب " في البحث عن التميز " كان حوالي ٢٠ ٪ من العينة الأصلية من الشركات - والتي درست على إنها نماذج للتميز في مواجهة التغيير يعاني من مشاكل حادة . لقد حققت هذه الشركات جميعاً نتائج للإدارة من خلال افراد - " من خلال الالتزام والترابط " وجعل المستويات الإدارية أبسط وأقل ما يمكن . لقد أثارت تجربة هذه المؤسسات الشكوك في المتعدرات الرئيسية لفكرة التميز . فمثلاً .. حقق والت ديزني خسائر متتالية في أفلامه ، وواجه كاتربيلر انخفاضاً شديداً في الطلب على منتجاته الثقيلة ، والآتاري .. هذا الاسم المرادف لألعاب الكمبيوتر ، تقريباً اختفى كلية وفي الواقع .. فقد كان أكثر أفلام والت ديزني نجاحاً - بعد مرحلة الفشل السابقة - هو فيلم ( سبلاش ) ، وهو لم يتبع الإجراءات المختارة لمراجعة الفيلم . لقد عرف بأنه مفتاح النجاح ، بواسطة بيترز ووترمان .

يلخص المثال الخاص بالأتاري معظم المخاطر ، التي ينطوي عليها الافتراض ، بأن النتائج الناجحة في الماضي القريب يمكن أن تواجه في تشكيل استراتيجيات المستقبل ( أي العمليات ) ، " لفكرة الالتزام والترابط " . لقد سيطرت الأتاري - بفعالية - على سوق ألعاب الفيديو في العالم ١٩٨١ ، وكما أشار ( تاسيني ص ٦٨ : ١٩٩١ ) حققت الشركة ٢٢٢ مليون دولار حصيلة إيراداتها عن عام ١٩٨٢ ، تحت لواء الشركة الأم ( وارنر للاتصالات ) وفي عام ١٩٨٢ حققت الأتاري خسارة بلغت ٥٢٩ مليون دولار ، وكانت الشركة ماتزال تنتج ، من خلال ثقافة وروح الاهتمام بالأفراد ، ومع هذا .. فقد أخفقت استراتيجية المنتج لديها ؛ وكان مازالت لديها بعض المنتجات الأخرى، التي يمكن أن تعوض خسارتها الفادحة . وبيعت الشركة في عام ١٩٨٤ إلى جاك ترامبييل ( مؤسس شركة كومودور الدولية ) ، وبعدها بدأت الشركة تنتعش ، ومع هذا .. يبلغ نصيب الأتاري اليوم فقط ٥ ٪ من السوق .

يسمح المثال الخاص بالأتاري بإمكانية نسب النجاح أو الفشل في المؤسسة لعوامل أخرى ، بعيداً عن الثقافة التنظيمية ؛ لقد انفجر سوق ألعاب الفيديو في عام ١٩٨١ ، ولم يتوقف عن طلبه النهم على المنتجين لإنتاج الجديد فيها، كما بلغت قدرة التجديد أعلى مستوي لها ، وكذلك التنوع في التجديد ؛ فالشركات في حاجة إلى تنوع في المنتجات ، من أجل البقاء في السوق . وعلاوة على ذلك .. فإن سرعة التغيير في هذا السوق قد تجاوزت أي قدرات للمؤسسة على تغيير ثقافتها . وتوجد تفسيرات بديلة للأداء التنظيمي ، تتعلق بمدخل التميز . انظر مثلاً . ( ديلامارتر ١٩٨٨ ) وتحليله عن نجاح IBM ، والذي يختلف تماماً عن ذلك التفسير أو التحليل الخاص بـ بيترز ووترمان .

ووفقاً لبيتز ووترمان .. يعزى نجاح IBM - مباشرة - إلى تدعيم ثقافة التنظيم للابتكار والرغبة في التغيير ، حتي المنحرفين تم تنظيمهم في فرق ومشروعات عمل ، مراقبة بفلسفة إدارية مركزية قوية . أما ديلامارتر .. فيعزو نجاح شركة IBM - أساساً - الي مركز الشركة الاحتكاري في السوق ، أكثر منه إلى أي أسلوب إداري أو ثقافي

تنظيمي . وبالمثل .. جاء ( سيلفر ١٩٨٧ ) وله تفسير مختلف للأداء التنظيمي ، عن ذلك الأداء الخاص ببيتز ووترمان ؛ فهو يرى ثقافة شركة ماكونالد ، وكأنها نموذج للإدارة العلمية ؛ حيث الوظائف مملة ولا تتطلب مهارة عالية لشغلها ، ومدعمة بعرض جاهز من عمالة صغيرة السن ورخيصة .

فى دراسات تجريبية أخرى مهمة عن الثقافة التنظيمية .. فإن العلاقة بين الأداء الاقتصادى والثقافة لم تحسم بعد بصفة نهائية ؛ ففى دراسة لدينسون ( ١٩٩٠ ، ١٩٨٤ ) على ٢٤ مؤسسة أخذت من عينة حوالى ٤٣.٧٤٧ ، مثلت اجابات الأفراد بـ ٦.٦٧١ مجموعة . وأظهرت البيانات أن عائد الاستثمار وعائد المبيعات مرتبطان إيجابياً باللامركزية ، وعملية المشاركة فى عمليات صناعة القرار ؛ خاصة حين يكون جانباً راسخاً فى ثقافة المؤسسة . ولذا يمكن أن نختم قولنا بأن إدارة التغيير الثقافى نحو هذه الغاية ، سيكون مفيداً طالما أنه يهدف إلى الوصول إلى أداء اقتصادى أفضل . وعلى النقيض .. كشف دينسون أن الثقافات الراسخة القائمة على المشاركة فى عملية صناعة القرارات ، تبدو كأنها ذات علاقة قوية بالأداء ، دون المتوسط على المدى الطويل .

لقد ألفت دراسة دينسون المستفيضة كثيراً من الأسئلة وعلامات الاستفهام حول مفهوم ثقافة التنظيم ، مقاساً بالمناخ التنظيمي ، وتعميم العمل ، وأنماط القيادة ، والعمل الجماعى . وقد تؤدي إدارة التغيير الثقافى فوائد اقتصادية فى المدى القصير ، ولكنها قد تظهر فى المدى الطويل فى شكل ركود أو حتى توقف النشاط الاقتصادى للمؤسسة .

وضع كل من شين ١٩٨٤ ، وماير وزوكر ١٩٨٩ مجموعة ملاحظات مماثلة حول المؤسسات التي فشلت . وبينما تسيطر علاقة الارتباط العادية بين الثقافات التنظيمية القوية ، والأداء التنظيمي - على معظم الكتابات المتاحة - فقد أبرز كل من ماير وزوكر أن العامل الحاسم هو نوع أو طبيعة قوة الثقافة . فمثلاً .. تميل بعض الثقافات " القوية " مثل المؤسسات التى يديرها أصحابها إلى الفشل ، وذلك بالمقارنة بثقافات قوية لمؤسسات ، تنفصل فيها الملكية عن الإدارة .

ولذلك .. فإن العامل الحاسم ، فى التحليل الخاص بماير وزوكر ، يكمن فى تحفيز

المديرين على استمرارية التنظيم ، في مواجهة المصاعب والتدهور . وبالطبع .. تزخر الكتابات - في هذا المجال - بمختلف التعريفات للأداء التنظيمي والتدهور التنظيمي . ولكن يجب على تحليل ماير وزوكر أن يعطى لهؤلاء المحللين الوقت الكافي لإعادة التفكير ، حيث إن الدعامة الأساسية للفكر الخاص بها تكمن في وجود علاقة سببية على طول الخط المستقيم ، بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي .

في دراسة تجريبية أوروبية نادرة عن ثقافة التنظيم .. قام ( كالورى وسرنيه ، ١٩٩١ ) بفحص خمس شركات فرنسية تعمل جميعها في نفس النشاط . وقد استمدا تعريفهما للثقافة من قائمة ، تتضمن ٩٦ قيمة ( مسجلة غالباً بوضوح في المؤسسات الفرنسية ) ، ومن ٩٢ ممارسة إدارية ، جمعت بأسلوب الاستقصاء . وقد كانت كل مؤسسة في العينة تتبع استراتيجية في التمييز ، وتعمل في صناعة رشيدة . ثم اختلطت النتائج ، فظهر أن القوة وتجانس الثقافة لهما علاقة بمساندة النمو الاقتصادي . ومع هذا .. فلم تكن الربحية على علاقة بثقافة التنظيم . وكما قال المؤلف : " لم يرتبط بالربحية إلا عدد قليل للغاية من القيم والممارسات الإدارية " ( كالورى وسرنيه ، ص ٦٨ : ١٩٩١ ) .

من الواضح أن هناك عوامل أخرى ، لها دور في مناقشات الثقافة /الأداء . كما أن المفهوم الضمني للدراسات السابقة يجزم بأن ثقافة التنظيم يمكن أن تخدم مبدئياً ، كوسيلة نافعة لإقامة قيم جوهرية ، مثل : روح الفريق ، والمسئولية الجماعية ، والثبات والجودة . وتساعد هذه القيم في إمداد النمو التنظيمي بالطاقة . ومع هذا ، وفي وقت ما .. يمكن أن تتسبب هذه القيم في تقييد الربحية ، طالما أن المؤسسة تجد نفسها مقيدة بأشكال معينة من التشغيل ، وحيث إن الثقافة القوية ترفع مستويات مقاومة التغيير ، فهذا التناقض الظاهري " البطء والتأخر التنظيمي " .

يكون البطء أو الإهمال التنظيمي ... حيث تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها بتكلفة أقل من طاقاتها التنظيمية ( مارش وسيمون ص ١٢٦ : ١٩٥٨ ) . فإذا اتصفت المؤسسة بالفاعلية .. فإنها لا بد وأن تخلق حالة من البطء والتراخي . فمن ناحية .. نجد أن

تزايد مستويات التراخي يسر تنفيذ التغيير التنظيمي ، طالما أن البطء يستخدم كملطف ضد التغييرات الحادة . ومع هذا .. فهي - تلقائياً - تخفض تحفيز الأفراد للقيام بالتغيير ، لأنهم سعداء كما هم . ولذا .. فإن البطء في وقت ما ، قد يغير حساسية التنظيم في تعرف مشكلاته ، وفي استجابته للتغيرات التنظيمية ( هيربيرج ١٩٨١ ) .

### البحث عن مصادر الرؤية التفسيرية للثقافة

إن تتبع أسلوب الدراسة التفسيرية للثقافة يقودنا إلى اتجاه مختلف جداً عما سبق من الوجة التحليلية والمنهجية - في التعامل مع التغيير الاستراتيجي . فبدلاً من البحث عن أنوات في الهياكل والنماذج الاستراتيجية .. فإن هذه الرؤية تتطلب تحليل التغيير ، على ضوء تعريف الفرد نفسه للموقف ؛ إذ لا يكفي أن ننظر للتغيير كإجراءات متتابعة ، تؤيدها ثقافة تنظيمية داعمة ، ولكن المهم هو تعرف ماهية هذه الإجراءات التفسيرية ، التي إما : أن يستخدمها الأفراد في دعم التغيير ، وجعله سهلاً على الآخرين ، أو يتم تدميره بواسطتها . ولذلك .. يقع التفسير ، والرموز ، واللغة في قلب هذه الرؤية . وقد يبدو من الوهلة الأولى أن الأسلوب التفسيري أكثر غموضاً ، وأقل قابلية للتحليل عن الأسلوب الهيكلي ، إلا أن هذا ليس صحيحاً ثمة أدلة على فعالية استخدام الرموز في كل مؤسسة ، بدءاً من زى خاص بالموظفين إلى شعار للمؤسسة . ومثما يحدث مع الأفراد حين يسعون لاستشارة الطبيب .. فإن المؤسسات - الآن تستشير خبراء في تحديد الشخصية ، مثل وولف أولينز ، ونضرب لذلك المثل الخاص بالشعار الجديد لشركة الاتصالات اللاسلكية البريطانية ( الذي تم تصميمه بالتشاور مع وولف أولينز ) ، حيث لم يكن هذا الأمر مصدراً للبهجة لكل من المواطنين ونقابات العمال .. ليس فقط بسبب الشعار نفسه ( ما الذي يدل عليه ، وماذا يعني ؟ ) ، (وما الخطأ في الشعار القديم؟) ولكنه أيضاً لسبب النفقة التي ( قدرت بـ ٥٠ مليون جنيه استرليني ) لتغيير الشعار لحوالي ٤٠.٠٠٠ سيارة ، ٧٠.٠٠٠ زى رسمي ، وتقريباً ١٠٠.٠٠٠ صندوق تليفون ، وهذا معناه أن الرموز ليست عملية رخيصة ، بالرغم من أنها ذات فعالية ، وبالرغم من

الانكماش الحاد للشركة البريطانية - والذي تمثل في فصل ١١.٠٠٠ موظف في ١٩٩٠ - مع تحقيق خسائر - فقد اقتنعت النقابات بفائدة الشعار وأيدت تغيير صورة شعار المؤسسة BT باعتبارها إحدى الشركات العالمية في صناعة الاتصالات ، على الأقل في الوقت الحاضر ، إن الاهتمام بمهمة المنظمة ورموزها يعادل وضع عملية تغيير العلاقات الصناعية بها ، بعيداً عن الأضواء ولذلك .. فقد احتلت الرمزية الأولوية في محيط التغيير بالنسبة ( لقضايا علاقات العمل ) والهيكل التنظيمي ، وعمليات صناعة القرارات الاستراتيجية .

وخوفاً من أن يظن القارئ بأن هذه رؤية متشائمة للتغيير التنظيمي .. فإننا نأخذ في الاعتبار تلك الأساليب ، التي تدعم عوامل الرمزية الفعالة في المنظمة بواسطة اللغة ( انظر ميتروف وكليمان ١٩٧٦ : بيتيجرو ١٩٧٩ ) . ومنذ حوالي ١٠ سنوات مضت .. كانت الكتابات عن إدارة التغيير تستخدم مفردات ، تختلف تماماً عن تلك المفردات المستخدمة الآن . وبالرغم من ارتباط الدراسة ، التي قام بها لوين - وباحثون آخرون - بموضوع التغيير التنظيمي .. فقد كان التركيز على علم النفس الاجتماعي للمؤسسة موجهاً - أساساً - نحو فحص مدى الصلة بين النظريات وممارسة الإدارة .

وحيث إن دورها - في حد ذاته - كان دور الباحث التقليدي من حيث دراسة المفاهيم ، مثل : سلوك الجماعة الصغيرة ، ومعرفة إلى أي مدى يمكن أن يساعد في شرح ما يحدث في أي تغيير تنظيمي معين . أما اليوم .. فقد اغتصب " صانع الكلمات " دور الباحث التقليدي ؛ أي ذلك الأسلوب الذي يتمتع بالتمكن من استخدام الجمل القوية ، والذي يستطيع استخدام المجاز ، وفي وقت قصير للغاية .. تقاربت اللغة المستخدمة من جانب المديرين الممارسين ، والمديرين في مجال الإدارة وبواسطة عديد من الباحثين . لقد - تحرك - بالفعل - كل شيء داخل المؤسسة ، وأصبح خاضعاً للمجاز :

١ - لم تعد المؤسسات توصف بما تنتجه أو تعمله ، ولكن وجدت صيغ للمهام بدلاً عن ذلك .

٢ - يقصد بصيغ المهام ، تلك التى " تسقط " فيها المؤسسة ، وتحول السلطة للأفراد للقيام بها .

٣ - إن هذا التفويض - بنوره - يؤدي إلى جماعات عمل قوية ، ذات رؤية مشتركة موحدة ، تعمل من أجل تحقيق المهمة .

٤ - لم تعد المؤسسات تدار بواسطة مديرين ، ولكن بواسطة أبطال بارعين فيما يقومون به . إنهم يقدمون الوعود بالفرص المتاحة فى المستقبل ، بدلاً من التهديد ، أى يميلوا إلى الحوافز الإيجابية بدلاً عن الحوافز السلبية .

وهذا لا يعنى أن المجاز أسلوب غير مفيد ؛ فهو أسلوب معتدل فى الأهمية . ومع هذا .. فكم عدد - هؤلاء ، الذين يفترض أن يتم تبادل المعلومات بينهم ، من خلال وسيلة البحث ( مديرين - علماء تنظيم .. إلخ ) - من يستخدم المجاز منهم ، بدلاً عن عرض جزء من الحقيقة المفترضة ؟ لقد أطلق بعض المؤلفين اسم ( MBA-speak ) على المجاز السائد ( بوريل ١٩٩٦ ) .

وتمثل قوة وفعالية الرمز واللغة مجالاً دراسياً فى حد ذاتها . ولا نملك إلا أن ننبه القارئ إلى مخاطر استخدام المجاز كبديل عن المعرفة ، وكوسيلة للكتابة الموجزة لوصف إجماع مفترض . ولنأخذ مثلاً عن " خبير التغيير " . تلك الفكرة الذائعة الشيوع فى العصر الحديث ، والتي تمثل المسئول عن التغيير . وتكاد تتفق معظم المراجع على الخصائص العريضة لمن يقوم بهذا الدور - هذا على الرغم من افتقار الدليل العلمى على ذلك إلا بصعوبة - فالخبير يجب أن يتمتع بقدرة على تحين الفرص ، وعلى المبادرة بدلاً عن الاستجابة للأحوال ، وأن يكون قلقاً ، ونشطاً مملوءاً بالحركة ومثابراً ، ورجل إلى الاعتماد على الإقناع والتشجيع - حتى إلى النفاق - إذا كان ذلك يحقق الهدف . هذا .. مع أن من كان يتمتع بهذه الخصائص فى القرون الوسطى فى بريطانيا ، كان ينعت بأنه شيطان ؛ إذ كانت هذه الأفعال تعتبر ضد الله ، وضد وقاره وجلاله . وبنهاية القرن الرابع

عشر .. أصبحت هذه خصائص ناقد هذا النظام . وبنهاية عصور الملك جيمس الأول .. كانت هذه الخصائص تصف الشاب الوجيه طالب الزواج ، والذي يحارب الجميع من أجل تحقيق غايته ، حتى وإن اقتضى الأمر أن يخالف القانون ، وفى النهاية يُصَفح عنه ، كما سيكتشف قارئ الروايات الرومانسية للعصر الفيكتوري شخصية هذا البطل . أما فى أيامنا المعاصرة . فلقد استخدمت هذه الخصائص فى المؤسسات الصناعية ؛ لتحدد إطار نشاط الخبير عموماً .

وتعمد جنود هذه الآراء والانتقادات فى الدراسات المنهجية للتنظيم ( حيث تسمو تعريفات الأفراد للموقف ، على أى مناهج لجمع البيانات ؛ خصوصاً جمع بيانات عامة أو عبر أقسام ) . ومع ذلك .. توجد ندرة نسبية لأدلة الأسلوب التجريبي التفسيري ؛ مقارنة بالأسلوب الهيكلي لتفسير التغيير التنظيمي . وفى مجالات أخرى معينة للنشاط الإنسانى ( بعيداً عن تلك المجالات السائدة فى المؤسسات المعقدة ) .. كان المنهج التفسيري موضعاً لدراسة جيدة . وكان تركيز البحث على الوفيات ، والمستشفيات ، وحالات الانتحار ، ونشاط الشرطة فى التعامل مع الخارجين عن القانون ، ونشاط علاج الأسنان ، وعيادات أمراض النساء ( أنظر مثلاً سدناو ١٩٦٧ ، جار فينكل ١٩٦٧ ) ، وفى كل حالة .. كان يؤخذ تعريف المشارك ( فرد العينة ) للموقف ؛ لتفسير ظاهرة التغيير . فمثلاً .. قد لا ترغب سيدة فى تعريف الموقف الذى تصادفه فى عيادة أمراض النساء ، على أساس أنه ناتج لعملية جنسية ، ومما لا شك فيه أن الحال يختلف فى الأماكن الأخرى . إن قدرة طبيب أمراض النساء فى التعاون فى هذا المجال - تعتمد بدرجة كبيرة - على تغيير السيدة لتعريفها للموقف ، عند دخولها للعيادة . تُعد الدراسات التفسيرية للتغيير فى المؤسسات التنظيمية المعقدة نادرة نسبياً .

فى عام ١٩٧٠ .. قدم سيلفرمان طلباً عاماً لفهم ظاهرة التنظيمية ( بما فيها التغيير ) من وجهة النظر العادية للفرد ، وقد درس ( كليج ، ١٩٧٥ ) تجريبياً وجهة النظر

هذه ، وانتهت الدراسة ببيان عدم تناول تفسيرات الأفراد لعناصر . مثل : القوة ، والتأثير ، والقواعد التنظيمية الراسخة .

وطوال الثمانينيات .. سيطر الأسلوب الهيكلي على كل جوانب التغيير الاستراتيجي ، بالرغم من وجود بعض الاستثناءات البارزة ، مثل : تحليل التغيير ، الذي قام به ( بيتيجرو ١٩٨٥ في شركة ICI ) ، حيث مزج وجهات نظر الأفراد تجاه المديرين ، مع عوامل بيئية على مستوى المجتمع . وكذلك دراسة ( هيكسون وآخرين ، ١٩٨٦ ) عن عمليات صناعة القرار الاستراتيجية ، فقد مزج قصص المديرين بمعيار " أكثر موضوعية " يتعلق بتمييز تكوين القرار ( مثل : النوم أو الاستمرارية / عدم الاستمرارية ) .

ومع ذلك - عند أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات - بدأ الباحثون في الربط بين التفسير والتغيير التنظيمي بشكل جلي . ( إيزابيلا ١٩٩٠ ) على سبيل المثال .. تناقش أنه لفهم التغيير التنظيمي فهماً جيداً .. فإن الأمر يحتاج إلى أكثر من مجرد تحليل تتابع العملية ، وأن مفتاح فهم التغيير يكمن في إدراك الفرد وتفسيره ( مثل : كوين وكيمبرلي ص ٣٠٣ : ١٩٨٤ ) ، وترى إيزابيلا أن التحول التنظيمي في حد ذاته يخضع للتغيير ، ولذلك فإن التفسير يعتبر حيوياً ، طالما أن قبول أي تغيير يؤكد ما كان يعتبر جديداً . وفي النهاية يتحول التجديد إلى روتين .

وفي عام ١٩٩٠ .. اختارت إيزابيلا أربعين مديراً ، من شركات ذات حجم متوسط تعمل في الخدمات المالية ، وكانت هذه الشركات تخضع لتغييرات جوهرية ، سواء داخلياً وخارجياً . وقد لجأت الباحثة إلى تقصي القصص من المديرين ، لتجميع الأفكار الرئيسية، أو أوجه التشابه ( مؤيدة صدق هذا الأسلوب بالاستعانة بأخرين - ليسوا أطرافاً في البحث - لتسجيل هذه البيانات ؛ ولقد أظهرت النتائج تطابقاً في الأفكار والموضوعات ) . ويمكن تحديد أربع مراحل أساسية للتغيير ( بتعديل من إيزابيلا ص ٧-٤١ : ١٩٩٠ ) ، هي :

## ١ - التنبؤ :

تمثل الإشاعات ، والأخبار الخاصة ، الأخبار العامة لغزاً أمام الأفراد فى المؤسسة . وتظهر الحقيقة فقط ، عندما يحاول كل فرد فى المؤسسة ربط أجزاء المعلومات معاً ، ووفقاً للطرق التى يتم الربط بواسطتها ، تختلف صور التنبؤ بالتغيرات المستقبلية .

## ٢ - التأكيد :

إنها مرحلة تأكيد لمرحلة التنبؤ السابقة . ومع ذلك .. فإنه يوجد فيها قدر قليل من الحقيقة الموضوعية . ويتضمن تنظيم التفسير جميع أجزاء المعلومات فى قالب أو أطر مرجعية تقليدية . ومن أوجه كثيرة .. فإن هذا الأسلوب يذكرنا بالمنهج المتزايد ( المنهج نو الإضافات ) . وكثيراً ما تكونت القوالب الفكرية والإطارات المرجعية من خلال ما حدث فى الماضى . وبالتعبية .. فإنها تقيدها فى توجيه الفعل فى المستقبل .

## ٣ - الذروة :

يلج الفرد - عند هذه المرحلة - إلى تعديل تفسيره السابق للحدث المعين ، وعادة ما تكون هذه التعديلات إطارات مرجعية معيارية ( كما فى الخطوة الثانية ) ولكنها تكون - عادة - إعادة بناء لما حدث فى الماضى ، وهذا هو التاريخ التنظيمى . وللرابطة القوية بالرمزية التنظيمية .. فإن هذه العملية تضم أفراداً تبحث عن فرص ، Clues ، أى مصادر لتستنبط منها معانى جديدة ( أو عملية إعادة لتأكيد تفسيرات حالية للأحداث )

## ٤ - النتيجة :

خلال هذه المرحلة الأخيرة .. تتعرض الأحداث ( التفسير ) للاختبار والتجريب؛ بهدف تأكيد الحقيقة المفسرة ، ويصبح من السهل - بعد ذلك -

تحديد من الفائز ومن الخاسر من عملية التغيير .

يثبت هذا المدخل التفسيري فكرة ثقافة المؤسسة ، ويجعلها مقترنة بالشخصية. ما الذى سيعنيه التغيير بالنسبة لى فى المستقبل ؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال .. يبدأ الأفراد فى إدراك وتمحيص مآلديهم من معلومات ، وتجميعها ضمن محيط من الأحداث التنظيمية السابقة والجارية ، كما يمكن لهم أن يقوموا بالتنبؤ عما سيحدث لهم فى المستقبل ، وهنا يمكن أن يقرروا تأييد التغيير أو رفضه ، أو قد يبدأون فى البحث عن بدائل داخل المؤسسة أو خارجها .

ترتكز الاعتراضات القائمة ضد المنهج التفسيري ، على صعوبة التمثيل المنظم لإدراك الآخرين ، نون الوقوع فى خطأ التحيز مع تحليل ما ، تأثراً بتفسيره الشخصى ، وهذا يمثل جزءاً من الصعوبة الكامنة فى الأسلوب نفسه ( أى توجيه أسئلة للأفراد لوصف وشرح مشاعرهم ) وليس من الواضح - فى حد ذاته - إمكانية تجاهل المنهج التفسيري لبعض الانتقادات ، التى يمكن علاجها عن طريق التحليل الهيكلى .

أولاً : يقع تفسير الأفراد فى محيط متسع ، وهذا التوسع قد يكون من مؤسسة فرد إلى قطاع أعمال ، ومن قطاع أعمال إلى محيط اقتصادى قومى شامل ، أو من محيط قومى إلى أسئلة عن الدولية ، ومختلف الثقافات القومية ( انظر هوفستيد ١٩٨٠ - ١٩٩٠ : تايب ١٩٨٩ ) . ولذا .. يصبح التأثير النسبى للمحيط بعداً مهماً فى تشكيل تفسير الأفراد . وفى نفس الوقت .. يتشكل بهذا التفسير لأى موقف . وبكل تأكيد .. ستؤثر الاختلافات فى الموقع سواء فى الهيكل التنظيمى أو فى الوظيفة - فى أى مؤسسة - على تفسير الأحداث كالاختلاف بين أنواع المؤسسات أو النول.

ثانياً : تقترب خطوات التفسير الأربعة المطروحة نسبياً من جانب إيزابيلا لنموذج التغيير للوين ( انظر الفصلين : ٢ ، ٢ ) ، فمازال هناك تتابع ضمنى مؤقت

وصارم ، يتكون من عمليات تغيير غير متجمدة ، متحركة ومعاد تجميدها .

أخيراً .. أصبح ظهور نماذج لتفسيرات الأفراد أمراً محيراً ؛ لأن الحقيقة نفسها ( كما تُدرك ) واضحة : عامل متغير . ومن ثم .. فإنه من الصعوبة البالغة أن نعزل ونحدد - بدقة - تلك الإطارات المرجعية التقليدية ، أو التي تستند إلى البيئة ، عمن لازالوا في مرحلة التكوين ( أى تفسير دائر ) . إن عدم وضوح الفروض السابقة جعل الرؤية أو المنهج التفسيري ، أمراً صعب المآل أو يتعذر تحقيقه ، فمن المستحيل أن تعرف الحقيقة المطلقة المتضمنة في شرح تفسيرات الآخرين ، وفي الإطارات المرجعية .

ومع هذا .. فيجب أن نكون صريحين على ألا نغفل المداخل التفسيرية - لتعذر الوصول إليها ، أو لأنها أقل فائدة من المداخل الهيكلية - في تحليل التغيير التنظيمي . إن توظيف المجاز في الدراما - الذي قام به كل من مانجام في ١٩٨٦ وجورفمان في ١٩٨٢ - سمح لنا بأن نرى كيف يستطيع الأفراد فهم وإدراك ديناميكية التغيير ، من خلال الأداء والدراما . وبتذكرنا تحليل إيزابيلا ( ١٩٩٠ ) بأن عملية التغيير ليست مجرد تتابع ، إنها عملية زاخرة بمختلف التفاسير ، ويعطى كل تفسير منها حافزاً للعمل ، يخلق الرؤية ، ويدعم طاقات المشاركين في عملية التغيير . وبون الإدراك والتفسير .. يصبح عالم التغيير التنظيمي عالماً محتملاً لطيفاً . ومن الثابت أنه عالم دائم وتُعرف القوة الدافعة ، والقوى المقيدة بهدف تغيير التوازن شبه الثابت أو الساكن ، والذي يتمثل جوهره في دراما تنظيمية ، وتحولات تمت ، ولكن بصعوبة .

يؤدى بنا الوضع المقابل للمداخل الهيكلية للثقافة ، أمام التحليل التفسيري إلى مأزق ؛ فمن ناحية .. يعرضنا انتهاج أسلوب إحداث التغيير من خلال الثقافة التنظيمية ( الهيكلية ) لانتقادات قاسية ، طالما أنه يحقق ذلك من خلال افتراضات مبسطة عن السبب والنتيجة ، ويتطلب التغيير من الأفراد حتى يتواءم السلوك مع متطلبات الثقافة الجديدة . ومع هذا .. نجد التحليل التفسيري ، وقد تجاهل الانتقادات الموجهة للسببية العادية ، ويحقق أيضاً بسبب المحيط التنظيمي ، الذي يشكل إدراكات الفرد ، ويسمح

بتأكيد وتشكيل الأفكار ، ويؤدى فى النهاية إلى قبول أو الأستمرار فى مقاومة التغيير .  
ولذلك .. فإن تقييم مداخل الثقافة إلى هيكلى أو تحليل تفسيرى يعد إفراطاً فى التبسيط ،  
أو بمعنى أصح سذاجة ؛ فالمدخلان الاثنان يعملان بتلقائية ، ويجب أخذ كليهما فى  
الاعتبار كعاملين أساسيين فى شرح كل من عمليات ونتائج التغيير .

ولسوء حظ دارس التغيير .. فإن هذا يزيد الأمر سوءاً ؛ فمثلاً .. لن يقتصر مايوليه  
الباحث من اهتمام ، على مجرد التفاعل بين سلوك الفرد ، وإدراكه ، والهيكل التنظيمى .  
ولكن يجب أيضاً .. أن يأخذ فى الاعتبار المحيط الأوسع ، الذى تعمل من خلاله المؤسسة ؛  
حيث يؤثر على كلاً من المدخلين ( جرنوود وهيننجز ١٩٨٨ )

### الجوانب المتسعة للثقافة : القيم الاجتماعية والمؤسسة

لقد درسنا حتى الآن - التحليلات المتضاربة حول دور الثقافة التنظيمية ، فى  
موضوع التغيير الاستراتيجى . ومع هذا .. فقد افترضنا - حتى الآن - أن وحدة التحليل  
المناسبة هى الفرد ، أو المؤسسة الفرد . وكما كشف دى ماجيو وباول ( ١٩٨٢ ) .. فإن  
للشرعية الخارجية قوة مهيمنة فى تدعيم أو هدم التحولات التنظيمية مع الثقافة التنظيمية  
على حد السواء . ولوضعها فى شكل أبسط .. يحدد مقدار توافم ( تطابق ) التغييرات مع  
النماذج القائمة فى المحيط العامل للتنظيم - بدرجة كبيرة - ومدى قبول التغيير ، وجعله  
ممكناً أو تعويقه ومنعه ، وسيؤثر أيضاً على كيفية تقييم التغيير بعد ذلك . وهنا يظهر  
عاملان رئيسيان لا بد من اعتبارهما :

**الأول :** ويتعلق بالمعايير المعممة فى البيئة ، وهذه قد تشمل معايير للسلوك ، تتراوح  
بين تلك المعايير القائمة داخل قطاعات أعمال مفردة .. إلى تلك المعايير التى  
تميز دولاً أو مساحات جغرافية .

**الثانى :** ويتعلق بتلك النماذج " الهيكل / الشبكات " الثقافية التى أقامها زعماء  
السوق فى صناعات معينة ، أو قطاعات خدمية

من الجلى أن مفهوم إقامة النماذج هو مركز المناقشات حول هذين العاملين ! فثولاً .. تؤخذ النماذج فى قطاعات الأعمال ، وقد أظهر (جرايناير وسبيندر ١٩٧٩ ) كيف تميل المؤسسات فى قطاعات أعمال معينة إلى تبني استجابات استراتيجية مماثلة ، حين تواجه بضغوط نحو التغيير ، ويطلقون على هذه الاستجابة اسم « الإدارة بالوصفات الاستراتيجية » ، والتي تصبح المقياس الذى يحتكم إليه الآخرون من نفس القطاع ؛ للحكم على ملائمة الاستجابة . ومن المحتم أيضاً أن تقيم المؤسسات حدوداً ، حول : أى بدائل العمل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار بجدية ، وأن تنفذ فى آخر الأمر . لقد درس (جرايناير وآخرون ١٩٨٧) ٢٦ شركة بريطانية على مدى عشر سنوات ، تلك الشركات التى أدارت تغييراً بنجاح (متأثرة بالتجارب الفاشلة السابقة ) وكانت هى المؤسسات التى خرجت فى إدارة التغيير عن الوصفات الموضوعية ، من جانب قطاعات الأعمال الخاصة بها ، واستثمرت هذه الشركات كثيراً من مواردها فى التريب ، عندما أعتقد الآخرون أنه أمر غير مناسب . وقد استثمرت أيضاً فى الأفراد وفى التكنولوجيا ، متأثرة بالممارسات السابقة فى القطاع . ويعطى ( جدول ٥-١ ) بعض أمثلة من هذه الشركات .

جدول (٥-١) : الشركات البريطانية ، والتي حققت تغييراً ناجحاً ، بعيداً عن الوصفات

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماكلان - جلنيليفت .</li> <li>• مكارثي ، ستون .</li> <li>• برينجل أوف سكوتلاندا</li> <li>• روتا فلكس</li> <li>• سيدلاو جروب .</li> <li>• سيردار .</li> <li>• تي جروب .</li> <li>• يودي جروب .</li> <li>• وارد هوايت جروب .</li> <li>• هوتامان ريبف - انجل .</li> <li>• چون رود جروب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آرثر بيل وأولاده .</li> <li>• اتحاد ناشرين الكتب .</li> <li>• اتحاد صناعات الورق .</li> <li>• كولينز ناشرين .</li> <li>• كونتري سايد بروبرتيز .</li> <li>• داوسون انترناشيونال .</li> <li>• دون ، لو</li> <li>• اليس ، جولد ستاين هولدينجز .</li> <li>• فيرانتي .</li> <li>• فيرونز .</li> <li>• جلاسجو هولدينجز .</li> <li>• لو ، بونار</li> </ul>
--	--

بتعديل من جرايناير وآخرين ( ١٩٨٧ )

توجد جوانب أخرى للنماذج ، في دراسة جريرن وود وهينينجز ١٩٨٨ ، عن فكرة مسارات التصميم التنظيمي ، وهي تنصرف إلى إنشاء المؤسسات نماذج أصلية ، تجسد فيها موقعها في الوقت الحاضر وأين تريد أن تكون في المستقبل . وتأتي البيانات التي تكون هذه النماذج من مصادر متنوعة ، وذلك بالرغم من أن أفعال المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الأعمال تبدو ذات تأثير رئيسي ، ولذلك يقيم المديرون - تدريجياً - مجموعة من المعتقدات والمعايير ، وخرائط السبب - النتيجة ، التي تمثل نموذجاً ثابتاً ، أو تعميم مسار لإدارة المؤسسة في بيئتها الأوسع ، وهكذا .. بدأت عملية التغيير . وباستمرار .. تبدأ في الظهور مجموعات مختلفة من النماذج ، كلما غير وعدل المديرون من معتقداتهم ، في ضوء التجربة ، ثم تتوحد وتدمج في نموذج أصلي إضافي . إن تأكيدات جريرن وود وهينينجز العلمية ( ١٩٨٨ ) تتطلب دليلاً تجريبياً لدعم النظرية ، بالرغم من أن تصنيفهما للمسارات مقبول بديهيًا كما أنه يوضح الملخص التالي بتعديل من بتلر ( ص ٢٤٢ : ١٩٩١ ) :

١- القصور الذاتي : لا يحدث تغيير ، وتبقى المؤسسة مخصصة لنموذجها الأصلي ، مهما كان الحافز للتغيير .

٢- محاولات مبهضة : بعد محاولة للتغيير ، ييأس المديرون ، ويعود الوضع إلى ماكان عليه .

٣- تحول خطي (مستقيم) : يحاول المديرون التغيير ، وهذا يشمل بعض التجزئ في المؤسسة (وتعرف بأنها حالة انفصام) ، وأخيراً يتحقق التغيير إلى نموذج أصلي آخر .

٤- تحول متذبذب : بعد عدد من المحاولات المبهضة للتغيير ، يقرر المديرون أخيراً نموذجاً أصلياً آخر ، وتتضمن هذه العملية كثيراً من التكرار .

٥ - تحول متأخر : تحدث أثناء عملية التغيير معوقات وإعادة تورات ، ولذا يتم

هدم الاستقامة . وبالرغم من ذلك .. يستمر البحث بإصرار عن نموذج أصلى جديد ، ويتم تحقيقه فى الوقت المناسب .

٦- محاولات لم يتخذ فيها قرار نهائى : تبدأ مثل التحول الخطى ، ولكنها تبقى ملتصقة ومرتبطة . ، طالما أن المديرين غير قادرين أو غير متفقيين على خصائص النموذج الأصلى الجديد .

من مزايا دراسة الرموز السابقة أنها تمدنا بإطار عمل نظامى مقارن للاختيار التجريبي . ومن المحتمل أن تسمح بمقارنة عمليات التغيير ؛ ذلك الأمر الذى كان غائباً بشكل ملحوظ - عن معظم الكتابات عن التغيير التنظيمى ، سواء كانت تستقى بياناتها التفصيلية من حالة مقررة ، أو من مجموعة أمثلة بلا نهاية من مؤسسات استطاعت تغيير ثقافتها ( بتلر ١٩٩١ ) . إن المشكلة الوحيدة هى أن قياس الثقافة غالباً ما يمتد إلى مئات المتغيرات ، متحاشياً كلاً من المقارنات والنتائج القوية المؤثرة ، وهذا بالتأكيد يختلف كثيراً عن القول بأن الثقافة تعنى كل الأشياء لكل التنظيمات ، فهى عبارة بسيطة لاتدل على ماتضمنه من تعقيدات .

توجد أمثلة أخرى للنماذج ، وهى تلك الأمثلة المتعلقة « بالحاكاة للتمائل فى الشكل (دى ماجيو وباول ١٩٨٢) . وهنا تتعرض الكتابات التنظيمية التقليدية عن الثقافة / التميز لهجوم عنيف آخر ، طالما أن النقاش يركز على أفعال زعماء السوق ، التى يناقش تأثيرها على التغيير التنظيمى ، بدلاً من ثقافات المنظمات الفردية ، أو رغبات واهتمامات المديرين الأفراد . ويتمثل أساس فكرة التماثل عن طريق المحاكاة ، فى دور النموذج على المستوى التنظيمى فى التحليل . وعادة ما يطبق دور النموذج على أفعال الأفراد ، الذين يقومون بتشكيل سلوكياتهم ، وفقاً لمن يعجبون بهم أو يحترمونهم . ويحاول الأفراد محاكاة سلوك ، من يعجبون بهم على أمل أن يصبحوا مثلهم ، ويتمتعوا بالكافآت والمزايا ، التى ينظر إليها على أنها حق شرعى ، وهذا هو الحال أيضاً بالنسبة للمنظمات . ووفقاً لـ « دى ماجيو وباول ١٩٨٢ » .. فإن التغيير التنظيمى يفهم جيداً إذا نظر إليه على أنه عملية

محاكاة ؛ حيث يقوم بدور نماذج كل من زعماء السوق والمؤسسات ، ذات السمعة الجيدة.

في دراسة تحليلية عن ٢٩٢ مؤسسة ، اختيرت من دراسة فورتش ١٩٨٥ عن سمعة المؤسسة أظهر ( فومبرن وشانلى ١٩٩٠ ) أن قوة زعماء السوق والعلامة التجارية يمكن أن تشكل التغييرات المتعاقبة للمؤسسات العاملة في قطاعات أعمالهم ، لقد أوردنا (آخرين ) أسماء ايستمان كوداك ، وميريل لينش ، وتكساس انشرومينس ، كمؤسسات مارست تأثيراً ضخماً على آخرين ، في نفس قطاع أعمالهم . ومن المدهش .. أن قوة السمعة لم تكن لها علاقة واضحة مباشرة بالربحية وهذه الأمثلة الثلاثة السابقة لمؤسسات تتمتع بسمعة وبمعدل ربحية جيد أما بيبسكو ، وبولا رويد ، وإي إس إيه .. فهي أقل ربحية ، ولكنها ذات سمعة جيدة ؛ فهذه أيضاً ذات تأثير قوى كالنموذج . لقد قدم تحليل فومبرن وشانلى بعض الإرشادات عن السمعة التنظيمية ، ويرى المؤلفان أنه توجد أربعة عوامل ، تساهم في الإدراك الخارجى للسمعة الجيدة هي :

#### ١ - مستوى الملكية المؤسسة :

كلما تركزت ملكية الأسهم العادية الخاصة بالشركة أكثر في يديها مؤسسات ، عنها في يد أفراد مساهمين ، تمتعت المؤسسات بسمعة أفضل.

#### ٢ - المسؤولية الاجتماعية :

ونعنى بها أساساً الوجه غير الاقتصادى ( للمؤسسة ) فكما كانت لدى المؤسسة استجابة ( أو يبدو أن لديها ) لمسئوليتها في مجال إحداث الرفاهية الاجتماعية ، أو لأى موضوع من موضوعات المسؤولية الاجتماعية كانت السمعة أفضل .

### ٣ - مستوى الإعلام المرئي :

كلما زادت التغطية الإعلامية المرئية المباشرة ( من خلال الراديو ،  
والصحافة ، التلفزيون ) ، أو كلما زادت درجة الإعلام المرئي غير المباشر  
( من خلال روابط المؤسسة ، تداخل مجالس الإدارات وترباطها .. إلخ ) كانت  
سمعة المؤسسة أفضل . وقد تكون التغطية الإعلامية إيجابية أو سلبية - ولكن  
المهم أن كلا النوعين يساهم في سمعة المؤسسة .

### ٤ - حجم التنظيم :

كلما زاد حجم المؤسسة ارتفعت السمعة ؛ لأنها تتمكن من إدارة نشاط  
علاقات عامة أفضل من المؤسسة الصغيرة الحجم ، وكذلك لأن المؤسسات  
الأكبر تستحوذ على اهتمام الإعلام بدرجة أكبر .

تفيد وجهات النظر هذه - المتعلقة بالقطاع ، الذى تعمل فيه المؤسسة - أن الثقافة  
التنظيمية الفردية تعد أقل أهمية فى فهم وتحقيق التغيير ، عن قطاع الأعمال الذى تعمل  
فيه المؤسسة . كما أن المديرين الأفراد أيضاً مقيون داخل نماذج تفكير مستقاة - بالفعل  
- من أنشطة المؤسسات القائدة فى قطاع الأعمال نفسه .

ومن ثم .. كان المثل الشائع لهذا واضحاً فى البرنامج التليفزيونى (حلل العقد -  
الخبير فى حل المشاكل ) ، الذى عرض فى بريطانيا خلال 1989-1990 بطولة سير جون  
هارفى - جونز كمستشار فى التغيير ، لعدد كبير من المؤسسات (تشمل : إن إتش إس ،  
إبريكوت كمبيوتر ، ومورجان كارز ) . وكان مدخل سير جون الذى يتسم بالثبات على  
المبدأ والذى لا يتغير أمراً ملحوظاً للغاية . أولاً .. بالنظر إلى قائمة المركز المالى للشركة ،  
حدد مناطق القوة والضعف فى المؤسسة ، ثم حدد الوصفة التالية : « أفضل الضعيف ،  
ساند ودعم القوى .. سيتحسن الأداء » . وقد تكون هذه الوصفة فعالة ، وقد لا تكون .  
وبالتأكيد كانت هذه هى الحال فى إبريكوت ، فقرر أن عدم تصنيع أجزاء الكمبيوتر أثبت

أنه أكثر ربحية ، وأن تبنى برنامجاً صحياً فى المنطقة الجغرافية المحيطة ، يجعل منها مؤسسة اقتصادية ربحية . أو حين أقنع مورجان كارز فى تبني سياسة الإنتاج الضخم إن كل هذا يبدو ، وكأنه تطبيق عجيب وشاذ للوصفة ، غاضاً النظر عن الاختلافات الشديدة فى قيم وأيديولوجيات كلتا المؤسستين .

حتى على مستوى التحليل الكبير .. فإن الخصائص القومية يجب أخذها فى الاعتبار - بنفس درجة الأهمية - فى التغيير التنظيمى ، من خلال الثقافة التنظيمية . ويغض النظر عن الجدال الدائر حول ما لدى الثقافات القومية من تأثير - أو عدم تأثير - على الهياكل والعمليات التنظيمية .. فإن الاحتمال القوى هو أن يكون للعوامل الكثيرة التى تشكل ثقافة أى أمة تأثير على الكيفية التى تفكر بها ، وتتصرف المؤسسات وأفرادها . وتشمل هذه العوامل : اللغة ، والتاريخ ، والمحيط السياسى ، والمحيط الشرعى أو القانونى ، والمعتقدات الدينية ، ومستويات التعليم ، والممارسة ، وقيم واتجاهات المواطنين ، والنموذج المفضل للمؤسسة الإجتماعية (مثل مدرج أو مؤسسة تعاونية ، ولا مركزية) .

لقد كرس كتيب - بأكملها - ومشروعات أبحاث لدراسة أثر الثقافات القومية ؛ ولذا نرى أنه من الضرورى تغطية هذا الموضوع باختصار فى هذا الفصل . وتمثل الدراسة الخاصة بـ : لامز وهيكسون ( ١٩٧٩ ) ، وهوستيد ( ١٩٨٠ - ١٩٩٠ ) ، وتاييب ( ١٩٨٩ ) المناقشات الرئيسية فى هذا الموضوع . وينادى الكاتبان الأولان ( لامرز وهيكسون ) بفكرة الالتقاء والتقارب ، أما الباحثين الآخرين فهما من أنصار الاختلاف . تؤمن النظرية الأولى ( التقارب ) بتزايد التشابه بين المؤسسات ، وأنها تمارس عملها باستقلال نسبي عن المحيط القومى ، بينما ترى النظرية الثانية ( الاختلاف ) أن للاختلافات فى المحيط القومى تأثيرها الجوهرى الكافى على الهياكل والعمليات فى المؤسسات فى الدول المختلفة .

توجد علاقة ثنائية بين هذه الدراسات والتغيير التنظيمى :

أولاً : تتوازي نماذج الاتجاهات ، والقيم والمعتقدات القومية - إلى حد بعيد مع مداخل مشابهة لثقافة المنظمات الفردية ، ويتمثل الاختلاف الوحيد بينها في مستويات التحليل .

ويجب أن يطبق هذا التحذير لكل مناطق البحث ، ولا بد من توخي الحذر من تجنب المبالغة في التعميم ، والتصنيفات ذات القوالب المكررة للثقافة .

ثانياً : مع التسليم باختلاف العناصر المساهمة في تشكيل وتحديث الثقافات القومية .. فمن المرجح أن يعمل واحد أو أكثر منها كمساعد أو معوق للتغيير التنظيمي . وعادة ما تشمل هذه العناصر كلاً من العوامل القانونية ، والمالية ، التي يمكن أن تمنع تكوين الكيانات المشتركة بين الشركات في الدول المختلفة (مثل : مشاركة بنك ميدلاند ، وهونج كونج ، وبنك شنغهاي المجهضة ، التي انتهت بعد ٢ سنوات ) . وتوجد عوامل أخرى أقل مادية ، تشمل تاريخ الأمة ولغتها أو محيطها السياسي .

وعودة أخرى إلى نماذج الثقافات القومية بتجميعها ؛ حسب تماثلها .. تظهر بعض أوجه التماثل المثيرة للاهتمام بين عناصر تمييز النماذج الثقافية القومية ، وتلك العناصر المستخدمة في وصف النماذج الثقافية التنظيمية ، المحددة بواسطة هاندي 1986 : فمثلاً اقترح هوسبيد ( ١٩٨٠ - ١٩٩٠ ) أربع مجموعات عريقة للدول ، وترتكز أساساً على :

- ١- الشعور السائد بالفردية أو الجماعية في كل دولة .
- ٢- مساحة القوة المقبولة في كل دولة ( درجة المركزية ، والقيادة الاستبدادية ، وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي ... إلخ )
- ٣- الدرجة التي يمكن عندها احتمال الجهول أو تقاديه .

أما مجموعات الدول الأربع ، فهي :

١- الدول الاسكندنافية ( أساساً : الدنمارك ، والسويد والنرويج )، وهذه الثقافات تركز أساساً على الجماعية ، وإجماع الأداء ، واللامركزية .

٢- تم تجميع ألمانيا الغربية ( كما كانت قبل ١٩٩٠ ) وسويسرا ، والنمسا لأنها تشترك في تقديم عامل الكفاءة ، وتعمل جدياً لتقليل عنصر المجهول.

٣- مجموعة بريطانيا العظمى ، وكندا ، والولايات المتحدة الأمريكية ، ونيوزيلندا وأستراليا ، وهولندا . وهي تقع في مكان ما بين المجموعتين السابقتين ، ولكنها تتجمع معاً لاتفاقها على أهمية قيمة الأشخاص الأقوياء وأصحاب الإنجاز في المجتمع ،

٤- مجموعة اليابان ، وفرنسا وبلجيكا ، وإسبانيا وإيطاليا . وتتميز بأنه تجمعها ميولها البيروقراطية ، وهم من الناس . وأنها تفضل مساحة قوة كبيرة .

ووفقاً لدراسة هاندي ١٩٨٦ ، عن تماثل العوامل في الثقافة القومية .. ظهرت أربع ثقافات تنظيمية لافتة للنظر ، هي :

(١) ثقافات القوة ، وهي تؤيد وترعى الأشخاص الأقوياء .

(٢) ثقافات الدور ، وهي كما تساند الهرم البشري ، فهي أيضاً تدعم مساحة القوة الكبيرة ، وتقلل من الفروض .

(٣) ثقافات العمل ، وهي تمثل المؤسسة اللامركزية ، المشبعة بالرضا ، التي تستحسن عمل المجموع (الجماعية) على الفردية .

(٤) ثقافات الفرد التي تؤيد الفردية ، ولكن تجنب البيروقراطية أو مساحات القوة الكبيرة .

\* إن تعيين الحد الذى تتوازى عنده الثقافات القومية المسيطرة والثقافات التنظيمية السائدة .. هو موضوع الأبحاث فى المستقبل ؛ بالرغم من أنه يمكن افتراض أن الثقافة التنظيمية ، التى تستند إلى إجماع فى الرأى ، والتى تجد نفسها فى ثقافة قومية بيروقراطية ليس أمامها إلا البقاء هكذا فى نفس الشكل ، زمنياً صعباً ( مع بقاء الأشياء الأخرى مادية ) ولذا .. فإنه يمكن البحث خارج المؤسسة .. عن ضغوط للتغيير ، أو حتى خارج قطاع الأعمال ، التى تعتبر جزءاً منه . وأخيراً .. لابد من إيجاد مفاتيح مهمة لتعرف المدى ، الذى تسيطر عنده الخواص الثقافية القومية المسيطرة على هياكل التنظيم وعملياته .

## ملخص الفصل

لقد خضعت الأفكار المبسطة عن الثقافات التنظيمية القومية و" التميز " التنظيمي المرتبطة بها للانتقادات في هذا الفصل . وقد تصدعت الأسس الفكرية والمنهجية ، التي تركز عليها الفروض بشكل رئيسي ، هذا يعني أنه لإحداث تغيير في مؤسسة ما ، عن طريق محاولة تغيير ثقافتها .. فلا بد أن نفترض وجود رابطة خطية غير مضمونة بين ما يطلق عليه ثقافة تنظيمية ، وبين الأداء . إن مفهوم الثقافة التنظيمية ليس فقط متعدد الوجوه ، ولكن كيفية ارتباط الثقافة والتغيير أمر غير واضح بدقة كل الأوقات ، هذا إذا كانت هناك رابطة أصلاً بينها . وإذا كان .. ففي أي الاتجاهات !!

## مراجع الفصل الخامس

- 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 performamce : The role of strategic choice ' Sociology 6 , 1:1 - 22.
- 4- Grinyer , P.H. and Spender , J. C. (1979) , Secipes , Crises and adoption 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 : aTheory 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 Managaement : 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 totime in Urban and rual  
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) Thiriving 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 steategic  
change : a comment on Mitrberg and waters , " Does decision get in  
the way ? ' organization Studies 11 , 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) pacepin 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 .