

استراتيجية التغيير
بعض النتائج الختامية
A Strategy of Change : Some Conclusions



الفصل السابع

استراتيجية التغيير بعض النتائج الختامية

A Strategy of Change : Some Conclusions

إن بداية التفكير فى هذا الكتاب ترجع إلى عدم الرضاء المتزايد عن الطريق ، الذى، تسلكه نظريات التغيير التنظيمى ، والذى أصبح مع الزمن مرادفاً لإدارة التغيير . وأما بخصوص النظريات .. فإن الأمر يتطلب إدراكاً جيداً للنظريات والإطارات المتنافسة للتحليل . وأما بخصوص إدارة التغيير .. فإنه يتطلب مجموعة من الإرشادات والمبادئ ؛ لممارسة إدارة جيدة نون حاجة إلى وضع هذه المصطلحات ، داخل إطار تحليلى . وتكمن المشكلة الناجمة عن اندماج النظرية والتطبيق فى فقد معظم الفروض ، والتحيزات ، والتناقضات النظرية ؛ نتيجة الاندفاع فى تطبيقها . وفى معظم الكتابات ، والمقررات الدراسية للإدارة .. أصبحت إدارة التغيير هى الموضوع المسيطر ، بالمقارنة مع تحليل التغيير ، ويبدو أن هذا هو الحال على مستوى التحليل الفردى ، وكأن التغيير الاستراتيجى أمر ، قد تفوق فيه المديرين الآن ، أو بإمكانهم التدريب عليه . ولذا .. أصبحت إدارة التغيير مجرد مهارة أخرى ، تضاف إلى مستودع مهارات الإدارة، وببساطة .. فنحن نقول إنها ليست كارثة أكاديمية فقط ، بل إن القلق لابد وأن يستبد بالممارسين أيضا .

إن تطبيق «وصفات» التغيير ، التى لم يتوافر لها إلا قدراً محدوداً من الأساس العملى أو النظرى ، لابد وأن يخلق اهتماماً شديداً لدى كل القائمين بالعمل فى المؤسسات مهما كان نوعها ؛ للبحث عن المادة النظرية المناسبة . إن هذا لا يعنى - كذلك - أن النظرية والتطبيق لإدارة التغيير هما كيانات مستقلان ، يفترقان إلى وجود

أى علاقات بينهما ، فالرابطة بينهما لاسبيل للخلاص منها ، طالما أن على كل منهما توفير معلومات للآخر . إن المشكلة تكمن في أن ممارسة إدارة التغيير (خصوصاً للمديرين الأفراد) أصبحت بعيدة عن النظريات والمعرفة الملائمة . لقد أصبحت إدارة التغيير جزءاً من برنامج عمل للتنفيذ (بلانت ١٩٨٧) وتستند برامج العمل - هذه - على النصيحة العملية المفترضة ، والتي تكونت من خلال المفردات ، الناشئة عن الممارسة الإدارية الجيدة. إن هذا الكتاب ما هو إلا محاولة لإعادة دراسة المجال النظرى للتغيير التنظيمى ، ولوضع نماذج الوصفات فى محيطها بدقة . وفى النهاية .. فإن هذا الكتاب سينجح (على الأقل من وجهة نظر الكاتب) ، إذا استطاع أن يجعل القارىء يفكر جيداً حول ما إذا كانت الإجابة الظاهرية لكل المشاكل العملية للتغيير التنظيمى شيئاً مختلفاً عن فكرة تغيير الثقافة إلى مشروع متكامل يتضمن لامركزية الهيكل التنظيمى ، والاستعانة بخبير للتغيير (الأفضل أن يكون من مؤسسة مشهورة للاستشارات الإدارية) لتقديم المساعدة.

استراتيجية التغيير : الفروق بين النظرية والتطبيق

كتحقيق فكرى .. فإن تفهم التغيير التنظيمى يتطلب إدراكاً للشبكة الواسعة للنظريات المتنافسة ، حيث جاءت كل نظرية منها من أنظمة ووجهات نظر عديدة ، وقد تم تغطية بعضها فى هذا الكتاب ، بالرغم من عدم تغطية الفروع المهمة ، مثل : الروح المعنوية ، والأخلاقيات . وهناك دون شك بعض الفروع ، التى تم استبعادها ، أو تم المرور عليها هامشياً . إن محور هذا الكتاب هو تفهم كل النظريات ووجهات النظر المختلفة : لأن نظرية التغيير مرت بوقت عصيب ؛ حتى تكون مقنعة بالذات للمديرين الممارسين فى مجال تعليم الإدارة ، يكون البارزون فيه ممن يفترض أن لديهم الطريق الصحيح فى إدارة التغيير . وبصفة خاصة .. فإنها الحقيقة بالنسبة لمروجى الوصفات ، لأحسن ، رسة إدارية ؛ فهم ليسوا مجرد بائعين على الإطلاق . إن مصداقية مروجى الوصفات أولئك تأتى من خبرتهم فى إدارتهم للتغيير بأنفسهم ، أو من كونهم معلمين روحيين ، غزيرى المعلومات فى فن إدارة التغيير ، وبمرور الزمن ساهمت هذه العملية فى تحقيق مستوى

معقول من التجانس بين التقدير والاقتراب من إدارة التغيير .

إن هؤلاء المؤلفين الذين حاولوا إبراز تعقيد التغيير على المستوى التنظيمي ، وعلى المستوى المحيط (مثل بيتيجرو وويب ١٩٩١) لم تكن لديهم القدرة على مجازاة الدراسات التحليلية الفورية لزملائهم المؤهلين بالمهارات العملية بدرجة كبيرة . ويتطلب تحليل المحيط فحصاً دقيقاً وبالغ العناية بالتجارب السابقة ، والمراجع ، وخواص قطاع الأعمال. وباختصار .. إنها في حاجة لأن تخاطب علم أثار وأصول التغيير . إن صقل مهارة العلاقات الشخصية المتداخلة أو صقل أسلوب صنع القرار للفرد ، قد يبدو أكثر تطابقاً. وبالتأكيد فإنه سيكون مدخلاً فيه ملموساً أكثر من توجيه أسئلة عن طبيعة التغيير ، وعن المحيط الذي يعمل فيه . إن معظم الكتب التي تناولت التغيير الفردي تشتمل على استقصاءات ، يستطيع القارئ من خلالها اكتشاف نمطهم القيادي ، ومدى استعدادهم للعمل في جماعات و.. هكذا ؛ لأنها تبدو جذابة ومسلية على مستوى حسب الاستطلاع الفردي ، ولكنها مطلوبة بشدة لأغراض التحليل التي تؤدي إلى إيضاح مفهوم التغيير .

إذا كانت المؤسسات تريد البقاء متقلبة على الضغوط الهائلة التي تواجهها . فعلى المديرين أن يكون أداؤهم جيداً على مستوى المهارات الفردية وأن يتفهموا تعقيدات عمليات وطبيعة التغيير ، من أجل قيادة مؤسساتهم خلال ديناميكية التغيير ، وهذا يعني إعادة تناول موضوع تحليل التغيير ، أو تغيير الطرق التي ينشر بها الأكاديميون الموضوع؛ كمدرسين للإدارة وجذب التحليل خارج الحدود الضيقة للتحليلات الخاصة بالعلاقات الشخصية وتحليلات الجماعة . لقد اتخذ هذا الكتاب موقفاً تجاه موضوع التغيير التنظيمي ، كما ثار الجدل - بصورة عامة - ضد المداخل المبنية على المهارات الفردية ، وعلى النماذج الجاهزة الصنع لممارسة تنظيمية جيدة (مثل نماذج التميز أو التفوق) والاعتماد على تحليل التغيير باعتباره ناتجاً عن قيادة قوية . لقد أيدت المناقشات قوة الهياكل التنظيمية ، والحتمية الاقتصادية ، والجهاز التنظيمي ، الذي يعمل المدير من

خلاله . ولكي يدير المدير العمل بنجاح (في المدى الطويل) .. فإن عليه / عليها الفهم والتعلم من المحيط الأوسع أو من المؤسسة . وهذا لا يعني أن المهارات الفردية غير مهمة ، ولكن لا يجب أن نأخذها في الاعتبار ، بمعزل عن العوامل الأوسع للتغيير الاستراتيجي .. وسواء أكان القارئ متفقاً مع هذا التحليل أم غير متفق ؛ فهذا ليس بيت القصيد . وإنما علينا أن نأخذ في اعتبارنا بوجهات النظر البديلة مما يرقى بالتحليل والتعليم وتطوير المعرفة . وحينئذ .. يمكن للقارئ - رجل أو سيدة - تنظيم أفكاره ، والوصول إلى خاتمة منطقية ، دون المبالغة في الاعتماد على النماذج الجاهزة ، أو تلك النماذج البعيدة عن الواقع .

مضمون العلاقات النظامية - المتداخلة - على النطاق الكبير

تحليل التغيير

إن التغيير ظاهرة لا يمكن تقييدها وحدها بالجوانب السلوكية لتعليم الإدارة ، بل إنها بحاجة إلى وجهة نظر ، تستطيع دمج الناحية السلوكية مع الاقتصادية ، والتاريخية مع صناعة القرار المستقبلية والسياسية ، مع عوامل التغيير الاجتماعية والاقتصادية . ولسوء الحظ .. فإن التطورات الجارية في تحليل التغيير ، قد تطورت لتأخذ أحد طريقتين ، إما : تنمية المهارات الفردية أو الاهتمام بالمحيط . ومن الناحية العملية .. فإنه لا يمكن تحديد الآثار المترتبة على هذا الانقسام حتى الآن .

ومرة أخرى .. نجد أن هذه الآثار تمتد لما هو أبعد من قدرة الباحث الأكاديمي على أن يجعله في متناول الممارس . واعتماداً على وجهة النظر المعينة هذه .. فإن الممارس سيكون موجهاً نحو مجموعة من الطول لإحداث التغيير ، فمثلاً، استراتيجية مؤسسة ما ؛ حيث إن خط المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لا يتفق مع رؤية المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي .. سنجد أن الضغط للتغيير شديد ، وأن التغيير إما أن يتناول الخطة الاستراتيجية ، أو خط المنتجات والخدمات لتحقيق حالة من الانسجام . فمن ناحية .. قد يرى أن الحل قد يكمن مع المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي ؛ لأنهم الوحيدون

القادرون على الرؤية مع الأخذ فى الاعتبار أن هذه الرؤية تخضع للأساليب السياسية للتغيير التنظيمى ؛ حيث يشوب الغموض الانتقال السلس للتخطيط الاستراتيجى نتيجة الأساليب السياسية الداخلية ، والصراع ، أو للضغوط المالية والتنظيمية فى البيئة العاملة للمؤسسة .

ولذلك .. فإنه لا يحتمل أن تتفق هذه المنتجات والخدمات مع رؤية المسئولين عن التخطيط الاستراتيجى ، وبالتالي لم يعد هذا الخط من المنتجات متجانساً مع استراتيجية المؤسسة الواضحة ، وهنا يظهر الحل فى الجانب الآخر .. فيكون بإبقاء الرؤية الاستراتيجية ثابتة ، والبدء فى محاولة تقليل المقاومة والضغوط من المصادر الأخرى أثناء التنفيذ ، وهذه قد تشمل تكوين فرق عمل ، تضم كلاً من المخططين والمنفذين للعمل معاً ؛ لحل المشكلة فى فرق متوازنة (قريب الشبه بالعملية اليابانية لتطوير منتج جديد) .

وقد تشتمل على التفاوض بشكل مباشر- أو غير مباشر - مع الذين يقاومون الاستراتيجية ، وربما يتم اختيارهم كشركاء جدد فى المراحل الأولى لتطوير المنتج . ويبدو أن الحل (للتغيير) دائماً يمتد عميقاً إلى جنوره السلوكية ، محاولاً إقناع الآخرين بقبول الأفكار الجديدة . إن هذا الأمر يعاثل عملية البيع الداخلى ، التى تحدث فى المنشآت اللامركزية ، أو تلك المؤسسات التى انقسمت إلى وحدات عمل استراتيجية ، إن الأفكار الجديدة وليدة إحدى الإدارات ، لابد وأن تباع للإدارات الأخرى (مثل يجب على فرق العمل الخاصة بالتطوير إقناع مسئولى التسويق بأن المنتج المقترح سوف يباع) . وتأخذ عملية الإقناع أشكالاً عديدة تتجاوز التعاون - فيما بينهم - مثل الاهتمام بنمط الإدارة ، وأساليب التفاوض ، وأخيراً مهارات التأثير .. كل هذه تبدو حلولاً مثمرة لإنجاز التغيير .

من ناحية أخرى . فإن الحل للتغيير قد يتواجد بتحليل توازن القوة السياسية فى المؤسسة المعينة (هيكسون وآخرون ١٩٨٦) أكثر من محاولة إقناع الآخرين بقبول أى خطة استراتيجية سبق إعدادها ، وهنا سيكون التحليل أقل تعلقاً بالسلوكيات ، اعتقاداً بأن هذه المنتجات والخدمات ليست إلا نتيجة تفاعل الجماعات السياسية سواء داخل أو

خارج المؤسسة . ولذلك .. فإن تحقيق التغيير يتم عن طريق ملامح التنظيم المتعلق بالمؤسسة ، مثل : الهيكل ، والثقافة ، والمحيط ، والتكنولوجيا ، أو التاريخ . وهكذا .. فإن محاولات رجال التخطيط للإقناع سوف تكون غير مجدية ، طالما أن المحيط التنظيمي سينسف الرؤية الخاصة بالتخطيط . ولذلك .. فإن مفتاح التخطيط الاستراتيجي هو محاولة فهم المحيط ، حتى يكون الفرد قادراً على التنبؤ بالنتائج المحتملة ، لأي قرار يتخذ . ومن ثم .. فإن نظام المؤسسة نفسها هو الذي يتيح للتغيير أن يحدث ، طالما أن فهم عملية التغيير الاستراتيجي من خلال محيط المؤسسة يسمح بوجود الاختلاف ، وكذلك بمحاولة التجربة . ولكن الأمر لا يحتاج إلى أن تشتمل المسألة على تطوير الإدارة ، وتكوين فرق عمل ، ولا مركزية الهياكل ، وإنشاء وحدات عمل استراتيجية ، أو تدخل الخبير الممارس للتطوير التنظيمي .

ومع هذا .. فإن التمييز السابق يمثل بعداً واحداً للمشكلة المعقدة ، ورغم ذلك .. فإن الإغراء قائم لجعل الأفراد يسلكون طرقاً مختلفة نحو إنجاز التغيير . فما الحل إذا لم تتفق أو تتحد النتائج الناشئة مع الاستراتيجيات المقصودة والمطلوبة لتحقيق مزيد من الابتكار والخلق في المنتجات والسلع ، هل سيكون الحل شيئاً كما يرى محللو التسويق ، مثل : (كوتلر ١٩٨٨) « تمسك بالمركز لتحقيق الميزة التنافسية ؟ ووفقاً لـ (إيتزيوني ١٩٨٨) إن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي (بتمسك الاقتصاديون التقليديون الجدد بذلك بشدة) قد يضع قيوداً على الابتكار ويحد الجهد الخلاق المبذول من جانب الأفراد ، في كل أرجاء المؤسسة وتظهر منتجات وخدمات تتشابه مع ماتم إنتاجه من قبل . ومن الوجهة الاختيارية .. فإن التحاليل غير الاقتصادية التي تمنح الأولوية لجوانب التنظيم الناشئة والعملية ، تعني أن عمليات التغيير تزيد من مستوى الأساليب السياسية التنظيمية ، ولكنها تقلل مقدار التعاون والتنسيق . ومن الممكن أن يجد كل من الخلق والابتكار نوعاً من التشجيع ، ولكن من المرجح أن خط المنتجات والخدمات سيكون ناتج قرارات بديهية أو سياسية ، وهذه قد تكون أو لا تكون ناجحة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية .

إن آثار إدارة التغيير جوهرية : فالمهمة الأساسية هي ، إما : تحقيق مزيد من الخلق في التخطيط الاستراتيجي الرسمي ، أو هجر فكرة القرارات الاقتصادية الرشيدة تماماً ، وبدلاً من ذلك .. يتم تركيز الانتباه على تحليل وإدارة الصراع ، والأساليب السياسية داخل وخارج المؤسسة . ولكن بأي هذه الطرق سيأخذ الخبير الممارس ؟ إن الموجة الشائعة هي للحلول الأكثر سلوكية ، ولكن هل هذا النوع من الحلول لديه القدرة على تحقيق التغيير الاستراتيجي في المدى الطويل ؟ إن الإجابة المستقاة من الدليل العملي المتاح ، توضح أن الحلول التي تعتمد على النظرية السلوكية و / أو التطور التنظيمي نسبياً قصيرة الأجل . أما تلك الحلول التي تركز على تحليل واسع النطاق للثقافة ، والهيكل ، والقوة فهي صعبة في تحقيقها . ولكن من المرجح أن يتم إتباعها في المدى الطويل (كومينج وهيوز ١٩٨٩) .

ويمكن أن نجد الأسباب وراء ذلك في أعمال سابقة مثل : (بلاك وموثون ١٩٦٤) . إن إحداث تغيير قصير الأجل في الجوانب السلوكية - مثل نمط الإدارة - يعد أمراً أسهل نسبياً بدلاً من جعله صفة من صفات المؤسسة الدائمة ، وهذا ما أطلق عليه (كومينج وهيوز ٤٧٨ : ١٩٨٩) تنظيم التدخل لتطوير المؤسسة وجعله جزءاً من أوبمعي آخر ، جعل التطوير جزءاً من الثقافة التنظيمية . ويلاحظ نفس المؤلفين السابقين أن مجهودات التغيير للتطوير التنظيمي غالباً ما تعتمد على شخص مفرد (صاحب الاقتراح) ، وحين يرحل (أو ينقل إلى وظيفة أقل تأثيراً أو أقل قوة) .. فإن برنامج التغيير ينهار على نحو مفاجئ ، وبلغه لوين ١٩٥١ .. يوجد تغيير غير متجمد ، ولكن لا توجد إعادة تجميد للحالة الجديدة .

إن ماسبق قد يؤيد عدم اللجوء لاستعمال وسائل التطوير التنظيمي كلية ، وبالطبع .. ليس هذا هو المقصود . إن التطوير التنظيمي مدخل له قيمته ، أخذين في الاعتبار أنه يتم من خلال المحيط الأوسع للمؤسسة . وغالباً ما نجد أن برامج التطوير التنظيمي وبرامج أخرى مثل جودة الحياة العاملة والأنظمة الاجتماعية - الفنية .. قد ينظر إليها -

جميعاً - على أنها نهايات أو أهداف فى حد ذاتها ، نون الإشارة إلى المحيط الذى يعملون فيه . وكلا البرنامجين يضع فروضاً مماثلة للتدخلات ، التى تعتمد على الفرد ، بدرجة أكبر (مثل تغيير نمط الإدارة) ، وهذا من شأنه أن يزيد من استقلال العامل ومشاركته فى القرارات المرتبطة بعمله ؛ مما يؤدي إلى قوى عاملة أكثر إنتاجية وأكثر رضاء ، مثل تلك البرامج الأخرى التى تم وصفها (فى الفصل ٦) . ومن ثم .. فإنه من الممكن أن تهاجم بمشاكل ، متمسكة بالحلول القصيرة الأجل ، وقد ينظر إليها على أنها وسيلة للاحتفاظ بالعاملين فى حالة سعادة ، بجعل مكان العمل يبدو ظاهرياً ديمقراطياً ، وفى نفس الوقت .. تحتفظ الإدارة بسلطة الرقابة الإدارية . ومع ذلك .. فإن بعض التجارب التى أجريت بعناية فى مجال التغيير التنظيمى . تدرج تحت شعار التطوير التنظيمى وبينما تاتى نتائج دراسات عديدة غير حاسمة بصورة عامة .. فلا بد أن نذرع بالعقل عند نبذ ورفض مثل هذه المداخل بسرعة ، بل علينا أيضاً أن نعلم أن كثيراً من المداخل البديلة للتغيير (مثل : إقامة ثقافات متميزة ، وتصميم مصفوفة هياكل تنظيمية) يحظى بقدر أقل من التأييد العملى التجريبي ، وإن كان من غير المحتمل أنها خضعت لنفس الدقة الفكرية فى تصميم البحث .

إن البحث عن حلول للتغيير التنظيمى أكثر شمولاً فى النطاق ، يقودنا إلى بعض الأفكار ، التى تحددت إطاراتها فى بداية هذا الكتاب . ويمكن أن يتم تشجيع الابتكار فى التخطيط الرسمى بعدة طرق ، قد تبدو - ظاهرياً - أنها تحت السيطرة ، حيثما تكون الهياكل التنظيمية بيروقراطية ومرتجة - مثلاً - يكون جعلها لا مركزية أو بصعوبة التمييز بين الوظائف ، وبالتالي ينخرط الأفراد فى روح المشروع - ككل - بدلاً من الارتباط فى جزء معين فقط ، بالرغم من معلومتنا أن الطول الهيكلية المحضة لا يحتمل استطاعتها تحقيق هذا نون دعم أيديولوجى ؛ حيثما يكون التغيير التنظيمى والتعليم (أرجيرس ١٩٧٧ ، أرجيرس وشون ١٩٧٨) .

* ويختلف مقدار التأييد المؤسس ؛ وفقاً لكم المجهول الذى تواجهه المؤسسة . ذلك

الكم الذى يتغير مع الزمن ، ويتطلب من المؤسسات أن تنشئ وتنمى استراتيجيات تعلم مختلفة . وعودة إلى الدراسة الخاصة بـ أرجيرس وشون (١٩٧٨) ، باتلر (١٩٩١) . فإننا نجدها تميز بين الدائرة الداخلية ، والدائرة الخارجية للتعلم إما : عن الدائرة ، أو الحلقة الداخلية للتعلم ؛ فهي تتم حين تواجه المؤسسات بيئة عاملة مستقرة نسبياً ، ومعتدلة ؛ أى مؤسسة تعمل فى محيط مستقر . ويكون الهدف الرئيسى للتغيير - عندئذ - هو رفع الكفاءة ، أما الدائرة الخارجية للتعلم .. فهي تشير إلى تغييرات ، لا يمكن أن تتم برفع الكفاءة ، ولكنها تتطلب إجراء تغييرات أيديولوجية عميقة ؛ فالمحيط الكبير غامض ومشكوك فيه بنسبة كبيرة ومما هو جدير بالملاحظة - عند هذه المرحلة - أن الحكم على المؤسسات الأعلى كفاءة ، أمر منسوب الى المحيط الذى تعيش فيه المؤسسة ؛ إذ أن مصطلح «الكفاءة» يعنى درجة تكيف المؤسسة مع مستوى الجهول الذى تواجهه فى البيئة التى تعمل فيها ، ومن ثم .. فإن أى تغيير رئيسى فى هذه البيئة يجعل هذه المؤسسات أقل فعالية تدريجياً . وإذا لم يتم تقديم أى تعلم للتوافق .. فمن الممكن أن تتوقف هذه المؤسسات عن النشاط . وعند إجراء تحليل للتغيير على النطاق الكبير .. فلا بد من مراقبة وضبط وحساب معدل ومستوى التغيير فى المعادلة الشاملة .

فى بريطانيا .. يكشف هذا التحليل عن تغييرات رئيسية فى المحيط العامل لكل المؤسسات بشكل فعلى فقد كان هناك حوالى ٢٢ ٪ معدل نمو فى المؤسسات الخدمية فيما بين ١٩٨٨ - ١٩٩٠ ، وفى نفس الفترة .. حققت المؤسسات الإنتاجية ٧٥ ٪ معدل نمو (مكتب الإحصاء المركزى ، يناير ١٩٩١) ؛ الأمر الذى شجع عديداً من المعلقين على ملاحظة أن بريطانيا فى مرحلة تغيير من اقتصاد منتج إلى اقتصاد خدمى بنسبة كبيرة (تاليسى وهويتستون ١٩٨٩) . وتعنى كل هذه التغييرات الكبيرة النطاق أنه إذا كانت الفلسفة هى استبدال الاقتصاد الإنتاجى بالخدمى .. فإن استراتيجيات التغيير سيتوقف على طبيعة نشاط المؤسسات ؛ هل هى فى مجال الإنتاج أو فى مجال الخدمات . وضاعف من هذا موجة الركود التى بدأت فى أواخر الثمانينيات وحتى بداية التسعينيات إذ أقلست

حوالى ٢٠٠٠ مؤسسة مع أعداد أضخم كضحايا في القطاع الإنتاجى (بالرغم من أن المؤسسات الخدمية بدأت تقاسى أيضاً) . لقد أصبح مجرد البقاء هو استراتيجية التغيير الواضحة ، عند هذا المستوى من التحليل .

ومع هذا .. فثمة موضوعات أخرى مشتركة بدأت فى الظهور على النطاق العالمى ، وسط خليط من المنظمات الإنتاجية والخدمية . وقد تكون لدى بريطانيا مشاكلها الخاصة فى تحديد التوازن بين الإنتاج والخدمات ، (مضاعف بالافتقار النسبى لتوفر رأس المال المنخفض التكلفة) . أما بالنسبة للمؤسسات الأوروبية والأمريكية الشمالية .. فإنها تقاسم بعض التماثلات اللافتة للنظر ، على مستوى تحليل المحيط الواسع (بارتلت آخرون ١٩٩٠)، وهى تشمل ممتلكات مشروعات مشتركة (وقد بدأ أصحاب الشركات الفردية يدركون صعوبة الاستمرار بمفردهم ، خلال هذه القيود) ؛ مع عالمية الأعمال (مدعومة بترشيد عملية الإنتاج ، وتطوير الجودة . والأخذ بأساليب تكنولوجية وتسويقية جديدة وتحقيق شخصية قوية للمؤسسة يطلق عليها أحياناً مصطلح «ثقافة» ، ودعم قوى البحوث والتطوير .

إن هذه التغييرات ذات النطاق الكبير ستحدد - وبدرجة كبيرة - كفاءة أكثر استراتيجيات التغيير صغيرة النطاق (مثل التطوير التنظيمى)، طالما أنها ستؤثر على المدى ، الذى يمكن عنده تدعيم التغييرات السلوكية والهيكلية فى تصميم العمل . وبالمثل .. فإن برامج التغيير ، مثل برامج إدارة الجودة الشاملة ، أو جودة محيط العمل ستخضع للقوى الحتمية الأوسع . إن تدريب المديرين لمعالجة التغيير ، من خلال تعلم مهارات معينة، قد يحقق نجاحاً أكثر بقليل من جعلهم قادرين على التكيف بسهولة أكبر مع التغيير (وهذا ضد جعله قادراً على إدارته) .

إن المشروعات المشتركة وضم المؤسسات - مثلاً - غالباً ما يشتملان على مؤسسات ذات ثقافات مختلفة جداً ، تعمل معاً لأول مرة . هل اتخذت الخطوة الأولى لمواجهة القلق - الذى لا يمكن تجنبه - بمحاولة خلق وإدارة الثقافة الجديدة الوليدة ؟ قد

يدفعنا التقليد «المتفوق المتميز» للاعتقاد بأن هذه هي الخطوة الأولى ، ولكن الدليل العملي لا يؤيد فكرة التعامل مع الثقافة الجديدة (كومنجز وهيوز ١٩٨٩) .

أما عن عالمية المشروع .. فقد جاءت ومعها مشاكل مشابهة : إذ على المؤسسات أن تحاول التكيف مع فكرة التشغيل كمشروع عالمي ، ولذلك .. فإن الثقافات والنظم الاقتصادية القومية المختلفة - التي تقع في مراحل مختلفة من التقدم أو التأخر - ستكون بمثابة العوامل البارزة أو الطرف الأكبر في معادلة التغيير (تاييب ١٩٨٩) . وبإضافة مزيد من التركيز على البحوث والتطوير .. فمن الممكن جعل هذه الوظائف « أكثر استراتيجية » وأكثر قدرة على بذل تأثير أكبر على القرارات الاستراتيجية ، سواء في التخطيط لها أو في نتائجها (هيكسون وآخرون ١٩٧١ ، ١٩٨٦) وهنا نأتى إلى محل النقاش والجدل وهو ما يسمح لأصحاب الأسهم في المؤسسات بأن يحدث التغيير ، وهم راغبون فيه ؟ . قدم (ويلسون وآخرون ١٩٨٦) الدليل العملي على عدم مرونة المؤسسات في القطاعين العام والخاص ، حين يبدو احتمال حدوث تحول جوهري في ميزان القوى في الأفق . ويدافع أصحاب الأسهم عن وضعهم السياسي بإصرار ، وهذا ما أطلق عليه ويلسون وآخرون (١٩٨٦) مصطلح كبح صناعة القرارات الاستراتيجية ، بمعنى تقييد حدودها . إن النسيج التنظيمي للمؤسسات يقاوم التغيير حتى يحدث شيء غير عادي .

وفيما يلي أربعة ظروف غير عادية ، يحتمل حدوثها :

- ١- مجيء أو ظهور بيانات أو تكنولوجيا جديدة في شكل ، لم تعهده المؤسسة من قبل .
- ٢- تزايد خطير في الصراع بين حاملي الأسهم الأقوياء (سواء داخل وخارج المؤسسة) .
- ٣- موضوع جديد لقرار (مثل موضوع لم تواجهه المؤسسة بهذا الشكل من قبل) على الرغم من اتخاذ الشركات الأخرى لقرارات معاكسة .

٤- مصدر غير عادي أو غير متوقع لأفكار جديدة تخترق قنوات المعلومات التقليدية، وتفتح باب المناقشة . ويضيف بيتيجرو (١٩٨٥) - إلى القائمة السابقة - هجوم الأزمة ، موضحاً بأن الإدراك المشترك للأفراد بأن مؤسستهم مهددة بالزوال ، ويمثل أيضاً حافزاً ل فك قيود المحيط المؤسسى للمؤسسة والتغلب على الجمود ضد التغيير .

ومع هذا .. فإن تحليل التغيير لا يمكن أن يكون محدداً تماماً ؛ إذ رأينا فى الفصل الثانى أن التغيير - فى حد ذاته - مفهوم ديناميكى . إن درجة ، مجال ، وسرعة وفورية التغيير كلها عوامل تؤثر على مدى ما إذا كانت إدارة التغيير تتصف فى عملها بالفعالية أو الإيجابار . وقد قام سكاربروغ وكوربيت (١٩٩٢) بتصوير هذه النقطة بالنسبة لآثر التكنولوجيات الحديثة والتصميم التنظيمى ؛ إذ يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها شىء «محايد» قد تختاره المؤسسة للاستخدام وقد لا تختاره . ومن ناحية أخرى .. يمكن تفسير التكنولوجيا على أنها القوة الاجتماعية والسياسية معاً والتي تتغير المؤسسات فى مواجهتها تغيرات جذرية ، إما : باستيعاب التكنولوجيا الجديدة أو برفضها .

إن هذه الازدواجية أو المناظرة شىء فطرى فى دراسة التغيير التنظيمى ، كما أن التحليل الخاص به يكتسب فعالية وقوة من الصراع بين الطوعية والحتمية ، ولذلك .. يمكن توسيع وتطوير أساس المعرفة الخاصة به . إن الخطر يكمن فى افتراض كون التغيير ظاهرة بسيطة ، تعامل كموضوع فرعى من السلوك التنظيمى ، وتدار من خلال قائمة محدودة من «الوصفات» السلوكية والمهارات الإدارية .

إن دراسة التغيير التنظيمى تتطلب تركيزاً نظامياً متبادلاً يسمح بتقدير الأجواء المحيطة ؛ حيث تحدث استراتيجيات التغيير . ومع تطور الدليل العملى .. تكتسب هذه النظرة مزيداً من التأييد . وحتى ذلك الوقت .. فإن الأمل قائم ببقاء هذا المجال الدراسى - كما هو - دون أى تصدع ، أو أن تتطور الأمور إلى الأسوأ ، حين يرفض هو نفسه أن يغير من وضعة الحالى غير المرضى . إن هذا الكتاب لا يدعى بأنه يقدم أجوبة ، ولكنه

بمثابه التماس لأن تتكامل المداخل لموضوع التغيير التنظيمي بشكل عام أكثر ؛ خاصة مع عدم تجاهل التقاليد الفكرية ، والتناقضات ، وأساسيات جنور التحليل في غمرة بحثنا المتعجل للعثور على حل للمشاكل الملحة للمؤسسات المعاصرة .

إن هذا التحليل يؤيد وجهة النظر ، ذات المحيط الأوسع . كما أن البرامج والمجموعات ، أو «الأرشادات الفردية للعمل» (بلانت ١٩٨٧) قد تبدو جذابة في مجالها الواضح وفوريته في إثارة العمل نحو التغيير . ومع هذا .. فإنها جميعاً مقيدة داخل حدود الأجواء المحيطة المتسعة للبيئات التنظيمية . إن الصلة الوثيقة بين الموضوعات وبين مدى كفاءة البرامج ستتأثر بالمحيط الذي تطبق فيه . وقد يكون هذا هو الوقت المناسب للتفكير والنظر والبحث أكثر من التطبيق المحض ؛ مما سيقودنا - في النهاية - إلى فهم أفضل لمصطلح " استراتيجية التغيير " .

مراجع الفصل السابع

- 1-Argyris , C.(1977),Organizational learning and management information system , Accounting Organizations and Society 2, 2:113 - 29 .
- 2- Argyris , C., and Schon , D. A. (1978) Organizational Learning : Theory of Action perspective , Reading , Mass .: Addison - Wesley .
- 3- Bartlett , C. Doz , Y., and Hedlund , G. (eds) (1990) Managing the Global Firm , London : Routledge.
- 4- Butler , R J. (1991) Designing Organizations : a Decision Making Perspective , London : Routledge .
- 5- Cummings , T. G., and Huse , E. F. (1989) Organization Development and Change , 4th edition New York : West .
- 6- Etzioni , A. (1988) The Moral Dimension : Toward aNew Economics , New Yerk : Free Press.
- 7- Hickson , D. J. , Hinings , C. R. , Lee , C. A ., Schneck, R. E. , and Penings , J. M. (1971)' A strategic Continsencies Theory of intra organzational Power , Administrative Science Quarterly 16, 2: 216 - 29 .
- 8- Kotler , P. (1988) Marketing Management : Analysis , Planning Implementation and Control 6th edition , Englewood Cliffs , N. J. : Prentice - Hall .
- 9- Lewin , K. (1951) Field Theory in Social Science , New York : Harper Row .
- 10- Pettigrew , A , M., and Whipp , R. (1991) , Making Change for Competitive Success, Oxford : Blackwell.
- 11- Pettgrew A .M. (1985) The Awakening Giant : Continuity and

- Change in ICI , Oxford : Blackwell.
- 12- Plant , R. (1987) Managing Change and Making it stick , London : Fontana .
 - 13- Scarbrough , H., and Corbett , J. M. (1992) Technology and Organization power , Meaning and Design , London : R outledge .
 - 14- Tailby , S. , and Whitston , C. (eds) (1989) Manufacturing Change : Industrial Relations and Restructuring , Qxford : Blackwell.
 - 15- Tayeb M. (1989) Organizations and National Culture a Comparative Analyses, London : Sage .
 - 16- Wilson , D. C and Rosenfeld , R. H. (1990) Managing Orgnaizations : Text , Reading and Cases , London and New York : Mc Graw - Hill .

دوريات الفصل السابع

*Central Statistical Office ,January , 1988 .