

الفصل التاسع

إدارة الثقافة التنظيمية

حجر العثرة أمام استراتيجية التغيير



تؤثر الثقافة ليس فقط على طريقة تفكير المديرين داخل المنظمات ، ولكن على القرارات التي يتخذونها عن علاقات المنظمة ببيئتها التنظيمية وأيضاً باستراتيجيتها ، دعنا نحدد أولاً ماذا نعنى بكل من الثقافة والاستراتيجية .

الثقافة التنظيمية : تعنى مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة عن كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة ، وكيف يسيرون أعمال منظماتهم . هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ، ولكن لها تأثيراً على أفكارهم وأفعالهم .

الاستراتيجية التنظيمية : تعنى مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة العليا بصفة دائمة ومستمرة والتي إذا أخذت وفهمت مجتمعة تكشف عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، ووسائل تحقيق هذه الأهداف .

يختلف هذا التعريف عن التعريف الشائع عن المصطلح فى أنه لا يشير إلى خطة معلنة . ولكن هذا التعريف يعنى أن الاستراتيجية قد تكون علنية وقد تكون ضمنية .

تم تحديد هذين المصطلحين ، لأن مفهوم الثقافة والاستراتيجية واسع الاستخدام بين الأكاديميين والممارسين بدون تحديد دقيق غالباً عن معانيهما ، وأريد أن يكون مفهومهما فى هذا الجزء من الكتاب واضحاً لدى القارئ . كما أن عملية الربط بين الثقافة والاستراتيجية عملية حيوية وتمثل تحدياً أمام المعنيين بإحداث تغيير بالمنظمة ، ومن أبرز مظاهرها :

* لقد اشتعلت حدة المنافسة بين شركات الصناعة والطيران والبنوك ، والاتصالات .

* انتقلت حلبة المصارعة التنافسية أيضا إلى صناعة تكنولوجيا الإلكترونيات ، وجعلت من الحاسب الآلى سلاحا تنافسيا فى شركات الخدمة المالية وتجارة التجزئة والاتصال عن بعد .

* أدت التكلفة المرتفعة للتكنولوجيات الحديثة وبحوث ودراسات تطوير المنتجات إلى التعاون والمشاركة بين شركات عملاقة كانت متنافسة فى الداخل والخارج .

* تواجه صناعة السيارات تغييرات حادة فى أذواق العملاء ومنافسة شرسة أجنبية ومحلية أجبرت الشركات على إعادة هيكلة خطوط إنتاجها ، وتحسين الجودة والإنتاجية وتبنى سياسات المشاركة الأجنبية فى الاستثمار أو التصنيع .

* وبالمثل ، فإن المديرين فى الشركات العملاقة والعريقة من صناعة الحديد والصلب إلى السلع المعمرة ، يعيدون النظر فى طرق التصنيع التقليدية وسياسة التوزيع ، ويعملون على إحداث التغييرات بها ليظل لهم وجودهم فى السوق العالمية .

من المتوقع فى السنوات القادمة أن تلعب هذه الضغوط دورا فعالا فى زيادة درجة الاعتماد بين الأسواق العالمية ، مع استمرارية ارتفاع معدل التغييرات التكنولوجية .

يصنع كل ذلك سؤالا جوهريا أمام الإدارة العليا بالمنظمات ، فى كيفية الأخذ بيد شركاتهم فى عالم الأعمال الجديد ، وكيفية تغيير استراتيجية مؤسساتهم لكى تبقى محتفظة بميزاتها التنافسية .

فى مواجهة هذه الضغوط والتى تحتم التغييرات الاستراتيجية ، فإنه يقع على عاتق المديرين تفادى أى خطوة أو إجراء خاطئ ، مع سرعة الاستجابة

لوضع المناهج الاستراتيجية الملائمة فى أقصر وقت ممكن . ومن سوء الطالع أن عملية التخطيط الاستراتيجى عملية معقدة طويلة الوقت ، والأهم من ذلك أنها شديدة التأثير بثقافة المنظمة القائمة . والأمثلة التالية توضح هذه النقطة :

* اكتشفت إحدى الشركات العالمية فى صناعة الأغذية فى عقد ١٩٥٠ أن تغيير أذواق العملاء أدى إلى تقادم منتجاتها ، ولكى تستعيد الشركة مركزها التنافسى فى الأسواق استغرق التحول أكثر من خمسة عشر عاما ، وجيلين مختلفين من الإدارة العليا .

* فى عقد ١٩٦٠ اكتشف منتج لتوريد المعدات الصناعية انكماش السوق بالنسبة لمنتجاته نتيجة تطوير منتجات تكنولوجيا بديلة . احتاجت الإدارة العليا فترة عشر سنوات لكى تصنع وتطبق استراتيجية جديدة تعود بها كمورد رئيسى لعملائها .

* فى عقد ١٩٧٠ تقدمت مجموعة من المهندسين وأعضاء الإدارة الوسطى باقتراح إلى الإدارة العليا فى شركة للإلكترونيات يريدون تصميم وتسويق حاسب آلى كبير Main-Frame Computer به إضافات مبتكرة ، ولكن الإدارة العليا ردت إليهم الاقتراح قائلة : إنه يحتوى على مخاطرة كبيرة . ومضت عشر سنوات حينما رأت الإدارة العليا أن الوقت أصبح مناسباً للمشروع المقترح .

هذه أمثلة لقيادات إدارية ناجحة استطاعت إنشاء استراتيجيات تغيير لتبقى منظماتهم فى مراكز مالية صحية ، وتعيش قوية فى عصر التغييرات المتسارعة .

صعوبات التغييرات الاستراتيجية

قد يرى البعض أن طول الوقت اللازم لإنجاز استراتيجية تغيير إلى هذا الحد ، يرجع إلى عدم قدرة الإدارة العليا على إجراء تحليلات منطقية أو إلى فشلها فى توظيف أحدث الأدوات لإخراج الخطة الاستراتيجية الملائمة. ولكن حقائق الموقف مختلفة تماما.

إن التغييرات الاستراتيجية بالضرورة تتطلب أعمالا كثيرة تحتاج إلى شهور وسنوات لإنجازها : التخلص من أجهزة ونشاطات وعمليات تقادمت ، تطوير منتجات جديدة ، دراسات واختبارات للسوق مطلوب إجراؤها ، تشهيلات صناعية تقام أو يتم تعديل القائم منها.

وهناك بديل آخر لإحداث تغييرات داخلية فى المنظمة ، قد يتطلب عمليات دمج أو تملك منشآت جديدة ، وهذا البديل يحتاج إلى وقت لتحديد الموقع ، ووقت للمفاوضات والتكامل بنجاح مع المنظمة الأم.

ويمكن الإشارة هنا إلى الأهمية القصوى لإعادة التفكير فى المعتقدات التى تقوم عليها المنظمة وتنفيذ على أساسها أعمالها إذا أرادت أن تحدث تغييراً استراتيجياً فى أنظمتها :

- فى دراسة شملت عدد [١٢] شركة ناجحة ، وجد أن هناك ثقافة تنظيمية قريبة من التشابه تجمع بين أعضاء الإدارة العليا فى هذه الشركات ، تكونت هذه الثقافة وتطورت على مدى سنوات من الإنجازات الناجحة ، وقد قال أحد هؤلاء المديرين :

[إنها دائرة مغلقة ، إنك كمدير فى إحدى الشركات تعرف أنه فى بداية إنشاء الشركة يطلب منك المؤسسون إنتاج منتجات معينة ، ترسم الطريق إلى إدارة الشركة ، وهذه القيادة تدعم الإنتاج - كلها حلقات مترابطة ، وليست نتيجة عملية ذكية واحدة - مجموعة من القرارات الفردية ولكنها

متكاملة ومتناغمة تصنع النسيج القوى للأداء وتقود إلى تحقيق النجاح [يتعلم المديرون أن يعملوا تحت مظلة هذه المعتقدات ، لأنها بالتجربة حققت لهم النجاح فى الماضى ، يقول مدير عام إحدى الشركات : [إذا جربت طريقة عمل ناجحة ، فسوف تتمسك بها بالضرورة ، هذا لا يعنى أنها الطريقة الوحيدة لإدارة المنظمات ، ولكنها بالتأكيد نجحت معك] يجد المديرون التنفيذيون فى الشركات الناجحة أنفسهم مرتبطين عاطفيا بهذه المعتقدات لأنهم قضوا معظم سنوات حياتهم الوظيفية فى شركاتهم ، وتعلموا هذه القيم على أيدى رؤسائهم الناجحين كمعلمين mentors ، وجاءت النجاحات التى عاشوها لتدعم هذه المعتقدات . لا ينطبق هذا الوضع فقط على المديرين التنفيذيين فى الشركات الاثنى عشرة المذكورة سابقا ولكنه ينطبق على معظم الشركات الناجحة .

تغطى هذه المعتقدات مجموعة من الموضوعات : ماذا يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة المالية ؟ فى أى الأعمال يمكن أن تنجح ؟ كيف يتم التسويق فى هذه الأعمال ؟ ما هو نوع المخاطرة المقبول ، وغير المقبول أيضا فى مثل هذه الأعمال ؟ ما رؤية الادارة العليا فيما تمتلكه الشركة من قدرات متميزة فى أنظمتها المختلفة ؟ تمثل هذه الرؤية تقييم الإدارة العليا لإمكانيات وحدود القوى العاملة ، المركز التسويقي ، الموارد المالية ، والأساس التكنولوجي .

* وهذا هو نموذج لنظام المعتقدات الذى يمكن أن يشكل رؤية الإدارة العليا :

الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا :

(نستطيع أن نكون الشركة الأقوى ، والرائدة فى مجال صناعتنا ولكن لا نستطيع تحقيق هذه المكانة خارج هذه الصناعة)

معتقدات الإدارة العليا حول التنظيم الداخلى :

- يجب أن يكون لنا أقوى بناء إدارى فى الصناعة management structure .

- تحقيق الانسجام وروح الأسرة family feeling داخل المنظمة وعلى كل مستويات العاملين بما فى ذلك ممثلى الاتحادات العمالية unions .

- يجب أن نشعر العاملين فى الصناعة بالفخر والسعادة ، ونجعلهم يؤمنون بها لأنها الصناعة التى تتميز فيها .

- نحافظ على جاذبية الصناعة من الناحية الدرامية والعاطفية.

- نريد أن تبني الإدارة سياسة المشاركة والباب المفتوح.

- أن يضم فريق الإدارة العليا بالشركة على الأقل عضواً على معرفة كاملة بالعمليات الصناعية والتشغيلية.

- التنسيق الجيد بين أجهزة المبيعات وإدارة الإنتاج ، يحقق لنا إمكانيات أكبر لخدمة عملائنا ويحسن من وضعنا التنافسى باستمرار.

معتقدات الإدارة العليا حول توقعات سوق رأس المال :

تعكس هذه المعتقدات قناعة الإدارة العليا لما هو ضرورى للاحتفاظ بالمستثمرين - مساهمين ومقرضين - فى حالة رضاء عن الصناعة :

- أن يصبح العائد على رأس المال نسبة مئوية تضع شركتنا في المقدمة من بين ٣٠٪ في كل الشركات الصناعية.

- أن نحقق تحسينا مستمرا في حصتنا التسويقية.

- العائد على السهم لا يجب أن يخفض ، وأن تكون نسبته لا تقل عن $\times$ ٪ من الإيرادات.

- نحافظ على معدل دائنية الشركة بما لا يزيد عن (x) وأن تقل مديونيتها عن (x٪) من رأس المال.

معتقدات الإدارة العليا حول المنافسة علي منتجاتها:

تعكس هذه المعتقدات قناعة الإدارة العليا عن لماذا ؟ وكيف ؟ يستطيعون أن ينجحوا ويحافظوا على النجاح في بيئة صناعية تنافسية:

- أن تحقق لنا مواقعنا الجغرافية مزايا في التكاليف.

- يجب أن نقدم مزايا لعملائنا أفضل من التي يقدمها المنافسون.

- يفضل العملاء أكبر الموردين في مجال الصناعة.

- يجب أن يتحسن مركزنا الربحي من خلال خفض التكاليف وليس زيادة الأسعار.

- الحصة التسويقية مهمة ولكن ليس من خلال تخفيض الأسعار.

- يجب أن نتنافس في عمليات الابتكار وتطوير المنتجات وليس في الأسعار.

- يجب باستمرار أن نتوسع ونجدد مصانعنا.

قد تعرقل هذه المعتقدات إحداث التغيير الاستراتيجي بطريقتين مختلفتين، حيث أنها أولا تخلق ما يمكن أن يطلق عليه قصر النظر الاستراتيجي

strategic myopia لأن أعضاء الإدارة العليا متمسكون بمجموعة من المعتقدات لا يرون الأحداث إلا من خلالها وعادة لا يدركون معنى تغييرات البيئة التنظيمية الخارجية ، لأن المعتقدات التي يعتقدونها حجت عنهم رؤية الحقائق . فعلى سبيل المثال ، قد استيقظت الإدارة العليا فى شركة إنتاج وتوريد المعدات الصناعية لتكتشف فجأة تدهور مركزها التسويقي نتيجة إجراء مسح صناعى كما يقول المدير التنفيذى الجديد فى الشركة : [فى الخمسينيات قام عضو من أعضاء الإدارة المالية بعمل مسح عن صناعة المعدات الصناعية ، ولقد أظهرت الدراسة أن الصناعة فى مرحلة ازدهار ونمو. صدمت الإدارة العليا بالشركة حينئذ لأن الشركة كانت سوف تتوقف عن النمو. ومنذ ذلك الحين أصبح كل عضو فى المنظمة مهتما بالمشكلة ، وما سوف يفعله حيالها .]

اكتشفت الإدارة العليا السابقة أنه كان يمكنها اكتشاف هذه الحقائق منذ سنوات سابقة.

ثانيا : حتى إذا افترضنا أن المديرين تخلصوا من قيود المعتقدات التى تكبل تفكيرهم ، فإن استجابتهم لوقائع التغييرات تتم فى ضوء ثقافتهم التنظيمية ، لأن المعتقدات كانت مرشدا لهم فى الماضى . فسوف تلازم تفكيرهم فى النظرة للمستقبل أيضا ، لقد رفضت شركة الأغذية فرصا لكى تنمو عالميا . لماذا؟ لأنها تعرضت سابقا للفشل فى السوق العالمية . ونتيجة لذلك اقتنعت الإدارة العليا بها أن التوسع الخارجى فوق إمكانيات الشركة التنافسية .

بينما كان أعضاء الإدارة العليا دائما قادرين على التعرف على الصعوبات العملية التى تواجههم فى إحداث التغييرات الاستراتيجية ، نراهم الآن غير قادرين على إدراك أن معتقداتهم التنظيمية هى التى تقيم سدودا غير مرئية تعوقهم عن التحرك إلى العالمية ، وهذه يجب اختراقها.

عملية التغيير الاستراتيجي

the process of strategic change

يوضح تحليل واختبار التغيير الاستراتيجي في أى منظمة - [كما عرفنا في الدراسة المشار إليها عدد (١٢) شركة ناجحة] - كيف أنه يمكن إزالة العوائق غير المنظورة أمام هذه الاستراتيجيات في هذه الشركات التي يكون فيها وضع استراتيجيات للتغيير ضرورة حتمية نتيجة تغييرات أساسية في ظروف تسويق المنتجات ، نجد أن المديرين يعانون لفترة قد تطول من قصر النظر الاستراتيجي . ويعتمد طول فترة هذه المعاناة على مدى تمسك المديرين أعضاء الإدارة العليا بثقافتهم التقليدية لتحقيق أهدافهم التي ترتبط بتلك الثقافة . كلما طال هذا التمسك استمرت مشكلات عدم تحقيق الأهداف المالية المرغوبة ، وأصبحت هذه المشكلات عامل ضغط وجرس إنذار بأن هناك شيئاً ما خطأ مع هذه المعتقدات .

إن مجموعة المبادئ التي حققت نجاحات سابقا لم تعد الآن تصلح مع التغييرات الجديدة .

التغيير التدريجي : Incremental change

جاء هذا المدخل لإحداث التغيير في نهاية استقصاء عدد من المنشآت التجارية حول سؤال واحد ، هل يمكن معالجة المشكلة بإجراء بعض التعديلات الطفيفة ؟ نجحت طريقة إحداث التغيير التدريجي في بعض الحالات . على سبيل المثال في إحدى الشركات التي تمت دراستها ، جاءت النتائج المالية للحسابات الختامية في عامي ١٩٧٤ ، ١٩٧٥ سيئة مما أزعج كثيرا الإدارة العليا وخاصة أن الشركة كانت قد استثمرت مبالغ ضخمة في إضافة خط إنتاجي جديد . بات الآن على الشركة أن تختار بين

بديلين كلاهما مر ، إما أن تستمر تحت وطأة الديون لفترة طويلة وإما أن تلغى خط الإنتاج الجديد.

عبر اثنان من المديرين التنفيذيين عن هذه المعضلة بقولهما :

[لقد كنا نستنفد طاقتنا الاستيعابية للديون سريعا جدا. وكانت قوة دفع برامج الاستثمارات الرأسمالية نحملنا بعيدا بسرعة كبيرة وخاصة فى مشروع تشير الرؤية المستقبلية إلى أن الطلب على منتجاته فى انحسار . كان علينا أن نختار ما هو الأجدى بالنسبة لمستقبل الشركة.]

[حسنا ، فى عام ١٩٧٤ ، عام ١٩٧٥ كان اسم المباراة : البقاء ، إذ كان ما يجب علينا عمله أولا هو ألا نسمح أن تضيق الشركة من أيدينا ، وأن المنتج الجديد يمثل بالنسبة لنا المستقبل ، لأنه توظيف لتكنولوجيا حديثة ويستحق المغامرة والرهان من أجله.]

وفى النهاية غير رجال الإدارة العليا فى هذه الشركة معتقداتهم عما هو مقبول كمستوى بالنسبة للدين طويل الأجل لكى يستطيعوا الاستمرار فى تنمية المنتج الجديد . فى الماضى كانت المنتجات الجديدة تقفز بالأرباح قفزات كبيرة ، ولذلك فإن التنازل عن المبدأ فى أن المنتجات الجديدة الرئيسية تؤكد صحة المنظمة فى المستقبل يصدمهم فى رؤيتهم الثقافية وفى معتقد مهم من معتقداتهم ، وليس من المعتقدات الهامشية بالنسبة لهم .

إن إحداث التغيير تدريجيا فى معتقدات الإدارة العليا لمنظمة يحدث على فترات فى معظم الشركات الناجحة . تغيير مبدأ أو آخر من معتقداتهم ، ولكن النسيج الثقافى فى الأساس كان ثابتا. ومع ذلك فإن التغييرات العالمية السريعة منذ الثمانينيات قد تتطلب تحولات جذرية أكبر ، وكان ذلك ما حدث فى كثير من الشركات التى تم فحصها ، لقد وجدت الإدارة العليا فى هذه الشركات أن التكيف التدريجى مع التغييرات فى بيئة منظماتهم

بخطوات بسيطة لم يحقق النتائج المرجوة. أدى ذلك إلى التخلي الجذرى عن كثير من معتقداتهم الاستراتيجية التقليدية ، وتغير نظام معتقداتهم تغيرا شبه كامل.

التغيرات الجذرية : *fundamental change*

لقد مرت الإدارة العليا خلال مرحلة التغيير فى معتقداتهم وأفكارهم بمراحل متميزة ولكنها متداخلة ومتكاملة فى نفس الوقت أثناء قيادة تحول منظماتهم جذريا إلى اتجاهات جديدة.

التوعية : *Awareness*

نبتت بذور التوعية مباشرة انطلاقا من محاولات التغييرات التدريجية . نشأ لدى الإدارة العليا بالتدرج إدراك مشترك هو أن التغيير الجذرى فى ثقافتهم التنظيمية الحالية كان ضرورياً لتأكيد استمرار وبقاء منظماتهم. ولأن هناك التزاماً عاطفياً لمعتقداتهم التقليدية فإن الوعي بالحاجة إلى التغيير الجذرى لم يأت بسهولة . خلال هذه المرحلة المبكرة كان على الإدارة العليا أن تنهك لمدة شهور فيما يطلق عليه علماء النفس فترة الإنكار denial حيث يميلون إلى تجاهل فكرة إمكانية التعديل أو التغيير فى معتقداتهم الرئيسية. ولكن بالتدرج داخل كل منظمة نمت وعى لدى الإدارة العليا أن الأحداث والوقائع الخارجية قد تغيرت سريعا وبشدة والتغيير التدريجى لم يعد مناسباً لحل مشكلاتهم . المطلوب إحداث تغييرات جذرية فى كل أنماط تفكيرهم ومعتقداتهم .

الاضطراب : *Confusion*

يعقب هذا الاعتراف فترة اضطراب . بينما استطاع كل أعضاء الإدارة العليا الاتفاق على أن معتقداتهم القديمة لم تعد تصلح للفترة القادمة ، ولكن لكل منهم رأيه الخاص فيما يجب عمله مستقبلا ، لم تحظ فكرة

واحدة برضاء الجميع ، ولم تفلح مساعدة رجال التخطيط الاستراتيجي بالشركة ومفاهيمهم فى الوصول معهم إلى اتفاق لأن حالة الاضطراب سيطرت على قلوب ومشاعر الإدارة العليا ، حول قضية الميزة التنافسية التي كانت تتمتع بها الشركة فى الماضى ، وكيف يتم لها ذلك فى المستقبل ، لأن الوضع المالى للشركة لم يصل بعد إلى حد الخطورة والقلق ، فإنه من المحتمل أن تطول فترة الاضطراب ، وقد تمتد إلى شهور وربما سنوات .

ولما كانت الإدارة العليا تعى ضرورة إحداث تغييرات جذرية فى ثقافتهم التنظيمية ، ولكنهم مضطربون وقلقون فيما يجب عليهم عمله ، فقد أصبحوا جاهزين لتقبل قيادة جديدة وشاركهم مجلس الإدارة فى هذه الرغبة . اختار مجلس الإدارة قيادة جديدة لكى تجد مخرجاً من هذه الفترة من الاضطراب . كما هو متبع فى هذه الشركة تم ترقية القائد من داخل المنظمة . ولكنه يمثل جيلاً جديداً من طبقة الإدارة ، بأفكاره الجديدة والثورية . ولأن المديرين التنفيذيين الجدد من بين أعضاء المنظمة ، فإنهم يفهمون ويقدرّون الثقافة التنظيمية القديمة فيما يتعلق بالمعتقدات الاستراتيجية . وهذا أيضاً مهم لأن مهمتهم الأساسية كانت خلق ثقافة تنظيمية جديدة خروجاً من فترة الاضطراب التى تعيشها الشركة مع الأخذ فى الاعتبار نواحي القوة فى المعتقدات القديمة .

تنمية رؤية استراتيجية: *Developing a strategic vision*

الخطوات الأولى للخروج من حالة الاضطراب تمت داخل رءوس مديري التنفيذ ، وربما سبقوا بذلك تفكير قيادة الشركة . لقد كونوا عدداً من الأفكار الشخصية عن الحالة التى يمكن أن تصبح عليها شركتهم ، وكانت مهمتهم التالية ، صقل وتوضيح هذه الرؤية الاستراتيجية ، وأن يعبثوا باقى أعضاء الإدارة العليا ، والمستويات الإدارية التالية تدعيماً لذلك . تضمنت

أنشطتهم خلال فترة التعبئة الجهود الذهنية والكلامية يفكرون ويتحدثون ويستمعون إلى مرءوسيههم وزملائهم أيضا . لخص أحد المديرين التنفيذيين هذه المرحلة :

« كان علينا في الستينيات (من القرن الحالى) أن نقيّم مجموعة الإدارة The management group . لقد رجعنا بذاكرتنا إلى الخلف . كان هناك العديد من الجلسات خارج المنظمة . ولقد كان التقييم ذاتيا . انتهت الإدارة العليا من تقييمها الذاتى إلى أنها لا ترى فائدة كبيرة فيما نأمل فيه من إدخال تكنولوجيا جديدة [مشروع منتجات استهلاكية رئيسية] . والشئ المطلوب إدخاله فى منظمنا هو تغيير قدراتنا للتفكير فى عملائنا ، وكيف نجرى بحوثنا وتخطيطا تسويقيا ، استطاعت الإدارة العليا خلال المناقشات فى تلك الجلسات تكوين رؤية مشتركة عن كيفية تحقيق القدرات المتميزة المستقبلية للشركة . وجاءت الفكرة فى أن تقوم الشركة بإنتاج وتسويق مجموعة مختلفة من السلع الاستهلاكية غير المعمرة ، على أساس أن تكون هذه السلع لكل الفصول ALL Weather company » .

فى كل منظمة تكونت لدى المدير التنفيذى وزملائه فى الإدارة العليا رؤية متميزة وفى كل مواقع العمل بالشركة ، تشترك الرؤية الاستراتيجية للجميع فى أنهم سوف يأخذون الأفكار الجديدة الرئيسية مع بعض المعتقدات الحالية ليصنعوا منها تصورا عن كيفية تحقيق مزايا تنافسية ، وكيفية إدارة العاملين ، وفعالية إدارة الشؤون المالية بالشركة . هذا المزج بين القديم والحديث يعتبر طبيعى جدا لأنه يعكس مهارة كبيرة للإدارة العليا بالشركة فيما يتعلق بتقييم قدراتهم وإمكانيات منظمتهم بالإضافة إلى آثارها النفسية الجيدة فى الاحتفاظ بكل ما يمكن توظيفه من معتقدات من ثقافتهم التنظيمية التقليدية مع توجهاتهم المستقبلية .

وبذلك يشعر الجميع بالراحة وتقل مقاومة التغيير الاستراتيجى إلى أدنى حد ممكن ، وخاصة أن المدير التنفيذى الجديد وزملائه كلهم تقريبا قضوا حياتهم الوظيفية فى الشركة الحالية وبالتالي ليس غريبا انتماؤهم للثقافة التقليدية.

إن أهم ما تم إنجازه فى هذه المرحلة هو التغلب على الشكوك التى كانت تقلق المديرين التنفيذيين فى أنهم يخشون أن يذهبوا بعيدا أكثر من اللازم عن معتقداتهم التنظيمية السابقة ، ويتمثل الإنجاز الآخر فى توضيح وتحديد الاتجاه الذى كانت سوف تسير فيه الشركة . بينما تحقق هذا التوضيح والتحديد خلال الأفكار والمناقشات ، وكان لابد من نقطة تتحول عندها الأفكار إلى قرارات محددة .

التجريب: *Experimentation*

كما يفعل العلماء فى معاملهم نجد المديرين فى الشركات الناجحة قد قاموا بتجريب أفكارهم ، بدأ مديرو الإدارة العليا تدريجيا تخصيص الأموال والأفراد لصالح المشروع الجديد . وقد أوضح أحد المديرين التنفيذيين فى شركة لإنتاج السلع الاستهلاكية قائلا :

[أثناء الستينيات (من هذا القرن) كنا ننفق ٨٠٪ من إيراداتنا على اقتناء منشآت جديدة . ولذلك كان لدينا ما يمكن أن تسمى فرق المغامرة Venture teams ولذلك دخلنا فى العديد من المشروعات . وكنا دائما نبحث عن أعمال جديدة] .

فى هذه الشركة بالتحديد أخذ التجريب شكل «حيازة منشآت جديدة» ، وتطوير المنتجات داخليا . على سبيل المثال جزء من رؤيتهم الاستراتيجية كان السعى لفتح عدد من محلات التجزئة لكى يمكنهم البيع مباشرة إلى المستهلك . تم بالفعل فتح أنواع مختلفة من المحلات التجارية ، وقيمت

نتائج التجربة ، وجربت أفكار جديدة ، ولكن جميعها كانت غير فعالة . ورغم أن التجارب الكثيرة أوصلت المديرين التنفيذيين إلى حالة من الإحباط ، ولكنهم لم يصلوا إلى مرحلة اليأس ، فقد اكتشفوا سلسلة من منافذ التوزيع عددها ٤ منافذ استطاعوا تملكها ، ووجدوا أنها تجسيد لكثير من أفكارهم التي تمت مناقشتها وتقييمها داخليا . حققت هذه النتائج نجاحا كبيرا ، ووصلت إلى شبكة ضخمة تضم عدد ٣٠٠ منفذ توزيع في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية ولقد أدى هذا النجاح إلى تكرار التجربة في أكثر من منتج من منتجات الشركة .

سارت الإدارة العليا في شركة التوريدات الصناعية على نفس الخطوات التي طبقتها الشركة الأم . بدأوا في البحث عن المنتجات التي يمكن أن تقوم على نواحي القوة التي يوفرها رجال البيع ، وشبكة التوزيع القائمة . تم تملك عدد محدود من المنافذ ، وبعد فترة تخلصت الشركة من بعض هذه المنافذ الجديدة واحتفظت بالبعض الآخر بعد أن تعلموا من التجربة أن هناك منتجات تتفق مع رؤيتهم الاستراتيجية وأخرى لا تتفق . كما أن هناك حداً أعلى لمستوى التكنولوجيا التي يستطيعون استخدامها في مصانع الشركة .

في شركة أخرى ، تعلم أعضاء الإدارة العليا من خلال التجربة أن رؤيتهم الاستراتيجية غير ناجحة ، وتقدم «شركة منتجات الغابات» مثلاً ، فرغم أن الشركة كانت ناجحة في حقل تخصصها ، إلا أن الإدارة العليا بها كانت تشعر بالاحباط نتيجة بطء النمو وانخفاض الربحية في منتجات الشركة الرئيسية معتقدين أنه يمكن علاج هذه المشكلات بإضافة خطوط إنتاج جديدة وبعيدة عن صناعة الغابات ، تم حيازة بعض المنشآت وإدارتها لعدة سنوات ، وجاءت النتائج متواضعة جدا ، لتصدم الإدارة العليا التي استنتجت أن رؤيتها عن تنوع منتجات الشركة كانت خاطئة . وتحولوا إلى تجربة جديدة ذات صلة مباشرة بالتخصص الذي قامت عليه الشركة .

تم سرد هذه الأمثلة لتوضيح الأسباب التي تجعل تطبيق التغيير الاستراتيجي يمتد إلى سنوات وسنوات ، وكل هذا الوقت لكي تحول الإدارة العليا أفكارها المجردة إلى واقع ملموس ، عندما يتم ذلك يكون أعضاء الإدارة العليا قد تعلموا معتقدات جديدة يمكن دمجها مع المعتقدات القديمة التي يرون الاحتفاظ بها ليخرجوا بنمط ثقافي يتفق ورؤيتهم للشركة في المستقبل ، إنهم مثل سلفهم من المديرين يتمسكون بنظام من المعتقدات التي أثبتت نجاحا في تجاربهم على مدى سنوات خدمتهم . تراجع عملية التجريب بعض الشيء ، ويجد أعضاء الإدارة العليا أنفسهم ملتزمين بمجموعة مستقرة من المعتقدات ، والتي حققت نجاحا للمنظمة ، والتي تختلف كلية عن المعتقدات التي بدأوا بها مشروع إحداث التغيير الاستراتيجي .

اختراق الحواجز غير المرئية : *Breaking through Invisible Barriers*

إذا كانت هذه هي حقيقة أساسيات التغيير الاستراتيجي . ماذا يجب إذن أن يفعله المديرون لتسريع عملية التغيير في عصر يتطلب مزيدا من التكيف للتغيرات الجذرية والمستمرة ، هل من الممكن تقليل الوقت المطلوب الذي - رأيناه في الشركات الناجحة - من الممكن أن يصل إلى فترة عقد من الزمان؟ بالطبع يرجع جزء من الإجابة إلى السرعة التي يستطيع أن تتعامل بها الإدارة العليا ومنظمتهم مع واقع التغيير الاستراتيجي : حيازة منشآت جديدة / تنوع خطوط الإنتاج / تطوير المنتجات / اختيار الأسواق / إضافة تسهيلات جديدة ٠٠٠٠ الخ . وهناك بالطبع حدود للتغيير ، إذا أخذنا في الاعتبار قضية التجريب - التي تميز التغيير الاستراتيجي في الشركات الناجحة - كقضية مهمة لتفادي اتخاذ خطوات خاطئة في تحديد الاتجاه الجديد للتغيير . ولكن - لما سبق أن رأينا أن هناك سبباً آخر قويا لطول الوقت المطلوب . إنه حجر العثرة غير المرئي في ثقافة الإدارة العليا .

هل من الممكن أن يحتفظ المديرون بمزايا معتقداتهم القوية ، بينما يظل

فى إمكنهم تغييرها بسرعة عند الضرورة ؟ الإجابة : نعم .

أحد المداخل الهامة الذى على الإدارة العليا أن تقبله كفرضية أساسية فى أى ثقافة تنظيمية هى أهمية المرونة والابتكار Flexibility and Innovution ومهما وضعت الإدارة العليا هذه القيم فى موضع التقدير ، فىجب عليها أن تدرك أنه منذ عقد الثمانينيات والى ما شاء الله ستكون الحاجة إلى التغيير الاستراتيجى قائمة ومستمرة ، وأيا كانت رؤية الإدارة العليا يجب أن تدرك أبعاد هذه الحقيقة . ولكن يصبح هذا الفهم وهذا الالتزام مجرد كلمات لا معنى لها إذا لم يتم ترجمتها إلى أنشطة وأفعال تتحدى بها الإدارة العليا عن قناعة افتراضاتها الاستراتيجية الأخرى . هناك طرق عديدة لإثبات صحة ذلك تم اقتراحها من خلال خبرة الشركات الناجحة.

ترجمة المعتقدات إلى واقع محسوس : Making Beliefs visible

فى قليل جدا من الشركات سجلت الإدارة العليا معتقداتها الرئيسية كتابة . فى شركة واحدة من شركات الدراسة ، طبعت الشركة معتقداتها الرئيسية فى كتيب صغير Brochure وأصبح متاحا للعاملين والعملاء والزائرين ، وتجده فى المكاتب وحجرات انتظار الزائرين ، وهذه المعتقدات الرسمية ، لا تتناول كل النواحي الثقافية للمنظمة ، ولكنها تعمل على تكبير المديرين بالشركة بصفة دائمة بأنهم لابد أن يرشدوا قراراتهم من خلال الالتزام بهذه المعتقدات .

والدرس المستفاد من هذه المحاولة لتسجيل المعتقدات كتابة ونشرها بهذه الطريقة أنه يمكن ترجمة المعتقدات غير المرئية إلى واقع مرئى ومقروء . ونشر هذه المعتقدات علانية قد تكون وقد لا تكون فكرة سليمة ، اعتمادا على رؤية أعضاء المنظمة أن هذه المعتقدات صحيحة أم غير ذلك . ولكن ليست هذه نقطة جوهرية ، وإنما الأكثر أهمية هو أن الإدارة العليا تستطيع ويجب

عليها أن تجعل معتقداتها الضمنية صريحة ومعلنة ، على الأقل فيما بين أعضاء الإدارة العليا . عندما يدرك الأعضاء المعتقدات التي يشتركون في الالتزام بها ، فليس هناك احتمال كبير أن يتصادموا معها ، ويصبحوا أكثر استعدادا لتقبل التغيير عندما يرون أن بعض هذه المعتقدات قد تقاوم .

فى الشركات التى لم تعلن كتابة عن معتقداتها - وهذا هو حال الأغلبية العظمى من الشركات - يجب على مديرى الإدارة العليا إجراء ما يسمى المراجعة الثقافية Cultural Audit لكى يعرفوا مقدما معتقداتهم قبل إقدامهم على التعامل مع واقع التغيير الاستراتيجى .

تهدف عملية المراجعة الثقافية أساسا إلى الوصول إلى اتفاق بين أعضاء الإدارة العليا على ماهية المعتقدات الأكثر أهمية بالنسبة لمستقبل الشركة وفعاليتها ، تبدأ عملية المراجعة الثقافية مع كل عضو من أعضاء الإدارة العليا ، توجه إليه مجموعة من الأسئلة ، نموذج استمارة الاستبيان جدول رقم (١٢) .

تجمع إجابات الأعضاء الفردية ويتم تفرغها ومقارنتها ، ثم تعقد جلسات لمناقشتها فى حضور كل أعضاء الإدارة العليا . تنتهى هذه المناقشات بالوصول إلى اتفاق حول المعتقدات المشتركة بينهم ، ويتم توثيقها . ويجب التأكيد على أن تكون الإجابة عن هذه الأسئلة معبرة عن سلوك العضو وليس ما يراه مثاليا بالنسبة لمنظمتة .

هذه المراجعة الثقافية تعتبر مهمة فى تلك الصحوه فى الفكر الإدارى ، والتى تسلط الأضواء على تميز ثقافة المنظمة ، والتى يترتب عليها فيض من البيانات التى تحدث عن فلسفة المنظمة ، بينما تعتبر هذه البيانات تعبيرا يثير الإعجاب عن مقاصد الإدارة العليا ، إلا أنها قد لا تكون ذات قيمة عملية بالنسبة للمعتقدات الاستراتيجية التى تطبقها بالفعل الإدارة العليا . تسعى عملية المراجعة الثقافية إلى تحديد ذلك .

لا يمكن تفويض عملية المراجعة الثقافية الفعالة ، حيث يجب أن تشمل كل مراكز اتخاذ القرارات الرئيسية بالشركة بما في ذلك المدير التنفيذي . ويجب أن يكون جميع أعضاء الإدارة العليا على استعداد لتوفير الوقت والفكر ، قد تصل عملية استيفاء أو الإجابة عن الأسئلة بعض الأيام ، ثم هناك الوقت المطلوب للمقارنات والوقت المطلوب للمناقشات إلى أن يصل الجميع إلى اتفاق .

بينما تستمر خطوات هذه العملية يجب على أعضاء الإدارة العليا تحديد النمط الملائم لثقافتهم تدريجيا وعلاقتها بمعتقداتهم واحدة واحدة ، وإذا نجحت عملية المراجعة الثقافية تكون الإدارة العليا قد جعلت حجر العثرة غير المرئي أمام استراتيجية التغيير جعلته واضحا ومرئيا . ثم يستطيعون التعامل معه بسرعة في مواجهة التغيير ، لكي يحتفظوا بالمعتقدات التي مازالت صالحة للاستمرار ، ويتخلصوا من تلك التي لم تعد تصلح .

تأكيد المرونة : *Assuring Flexibility*

جعل الثقافة معلنة وصريحة يعتبر أحد الطرق لتسهيل عملية سرعة إحداث التغيير الاستراتيجي بالإضافة إلى استشارة الإدارة العليا على الالتزام بالمرونة مهما كانت معتقداتهم .

جدول رقم (١٢)

نموذج لاستمارة استبيان المراجعة الثقافية

- الإدارة العليا -

مجال المعتقدات	الأسئلة	الإجابات المحتملة
أهداف المنظمة	ما هي الأهداف المالية التي تقوم على معتقدات قوية وقائمة على تقاليد وتاريخ المنظمة ؟	- العائد على الاستثمار - معدل النمو - نسبة الديون / حقوق الملكية - معدل مديونية السنوات - سياسة عائد الأسهم
هل ترى أن هناك ترابطاً بين هذه المعتقدات وكيف ؟	يجب تمويل التوسع الداخلي تمويلاً ذاتياً . وهذا يعنى عدم اللجوء إلى القروض طويلة الأجل أو إصدار أسهم جديدة .	
ما هي الأهداف الأخرى التي تعتقد أن لها أهمية في نظرك ؟	- أن تكون شركتنا ضمن أحسن عشر شركات في الصناعة العالمية - أن تكون أحسن الشركات الوطنية - أن تكون شركة عليها التزاماتها الاجتماعية . - أن تكون شركة لكل فصول السنة .	

الإجابات المحتملة	الأسئلة	مجال المعتقدات
- أن نكون قادرين على إدارة أى عمل . - أن نتجّع فى المنتجات الاستهلاكية المحلية . - أن نستطيع النجاح من خلال خبراتنا التكنولوجية . - أن نكون قادرين على إدارة أعمالنا دوليا .	ماذا تعتقد أن يكون المستوى المناسب لنشاطنا التنافسى ؟ - هل يمكن تتبع هذه المعتقدات تاريخيا فى ثقافتنا السابقة ؟ - هل تعكس هذه المعتقدات تقييما واقعيا لقدرات الإدارة والشركة ؟	القدرات المتميزة

مجال المعتقدات	الأسئلة	الإجابات المحتملة
الخطوات الإرشادية لسوق المنتج	- ما هي الخطوات الإرشادية العريضة التي نعتقد أنها يجب أن ترشد مديرينا إلى المنافسة في أسواق المنتج ؟	- أن يكون لنا حصة أو أكثر في كل الأسواق . - أن نقدم منتجاً له جودة مرتفعة . - نتنافس في الخدمة وليس في السعر .
	- هل يمكن تتبع هذه المبادئ تاريخياً في أحداث سابقة ؟ - هل هذه الإرشادات صالحة اليوم في كل مشروعاتنا وأعمالنا ؟	
الإدارة والعاملون	- ماذا يستحق العاملون في اعتقادك نظير ما يبذلونه من جهود ؟	- ظروف عمل آمنة . - وظائف مستقرة . - أجور مرتفعة . - نصيب في الأرباح . - ملكية في أصول الشركة .
	- ما هي المعتقدات التي تعتقها في مدى أهمية العاملين للمنظمة ؟	- عمالنا مفاتيح التجديد والابتكار . - نريد أن يعمل المديرون والعاملون كفريق . - التزام العاملين يؤدي إلى رضا العملاء .

تستخدم الشركات الناجحة مجموعة من الأساليب المختلفة لتحقيق ذلك:

١ - أعضاء إدارة عليا بدون مناصب إدارية :

1- Top Managers Without Portfolio

أحد هذه الآليات لتأكيد المرونة وجود عضو إدارة عليا له خبرة وأقدمية متميزة ، مهمته الأساسية : الاستفسارات ، وتحدى المعتقدات القائمة ، واقتراح أفكار جديدة .

ولقد وجد أن مسؤوليات هؤلاء المديرين الوظيفية محدودة جدا ، وغالبا يحملون لقب نائب رئيس مجلس الإدارة Vice Chairman - قد يبدو ظاهريا أنهم قد أبعادوا عن خط السلطة ، ولكن الخبر المدقق يقول : إن هؤلاء المديرين بدون مناصب ، أعضاء ذوى قيمة كبيرة فى فريق الإدارة العليا . دائما نجد هؤلاء المديرين أكثر ذكاءً وأطول خبرة ، دائما فى حالة من الشك والاستفسار ، وفى تداخل مستمر مع أعضاء الإدارة العليا الآخرين . يتحدثون معتقداتهم ؛ ويقترحون الحلول البديلة لمشكلاتهم ومع أنهم متفهمون وملتزمون بالثقافة القائمة فى المنظمة إلا أنهم يسعون إلى جعلها ديناميكية ومرنة أثناء وجودهم مع أعضاء الإدارة العليا .

ومع أن مواصفات هذا المركز الوظيفى قد تبدو نادرة ، وليس هناك ما يؤكد أنها متاحة فى كل فريق إدارة عليا ، إلا أن وجودهم فى عدد من الشركات الناجحة دليل قوى على أن قيادة هذه الشركات تتفهم وتقدر قيمة الابتكار والتجديد إلى درجة الاختلاف مع جماعات الإدارة العليا .

٢ - دور وكلاء التغيير الخارجيين :

2- The Role of Outside Directors

يمكن أن يلعب وكلاء التغيير الخارجيين (الخبراء) دوراً مهماً لتأكيد المرونة الاستراتيجية ، ومع أن هؤلاء الخبراء غالبا كانوا يعملون فى منظمات

لمدة طويلة ، وربما يكونون تحت تأثير معتقدات الإدارة العليا للجهات التي عملوا بها ، ويشاركون في الثقافة التنظيمية لمعظم أعضاء الإدارة العليا لكثير من الشركات إلا أنهم الآن قد تخلصوا إلى حد كبير من تلك القيود التنظيمية ، ويمكنهم أن يثيروا قضايا مهمة وموضوعية عن مدى مناسبة معتقدات الإدارة العليا التقليدية في عالم أصبح التغيير سمة من سماته . بينما هناك الكثيرون من أعضاء الإدارة العليا يتمسكون بفكرة أن القرارات الاستراتيجية من أهم اختصاصات الإدارة العليا في الشركات ، فإن الخبراء الخارجيين يستطيعون بقليل من الوقت والمعلومات أن يلعبوا دورا حيويا للإبقاء على أعضاء الإدارة العليا على دراية ويقظة بأبعاد ثقافتهم التنظيمية وإلى التغييرات في البيئة التنظيمية الخارجية .

٣- إدخال دماء جديدة: 3- Bringing in New Blood

طريقة أخرى لتأكيد المرونة الثقافية تتمثل في حقن فريق الإدارة العليا بدماء جديدة عن طريق تعيين عضو جديد في مركز وظيفي متميز في هذا الفريق «المدير التنفيذي» . يأتي هذا العضو ولديه رؤية جديدة ونظرة موضوعية للأمور ، ولكن عليه أن يتعامل مع مشكلتين رئيسيتين :

أولا : يأتي العضو الجديد ومعه مجموعة من المعتقدات التي تكونت لديه نتيجة خبرته السابقة ، ولكن على هذا القادم أن يتعرف على المعتقدات الشخصية لأعضاء المنظمة .

وثانيا : عليه أيضا أن يدرك بتركيز شديد ثقافة الشركة الجديدة ، وقد يكون المدير التنفيذي الجديد محظوظا إذا كانت المعتقدات الثقافية معلنة وصريحة ، عندها تصبح عملية الإدراك والتحول سهلة وميسورة . ولكن إذا لم يكن ذلك كذلك ، فعليه أن يلعب دور الاستخبارات في جمع هذه المعتقدات .

يضع عدم فهم الثقافة التنظيمية الحالية المدير التنفيذي الجديد في مواقف حرجة كثيرة بل ربما تنتهي علاقته الوظيفية بالشركة قبل أن يقدم شيئاً من أفكاره الجديدة والموضوعية التي تم تعيينه من أجلها .

٤ - المرونة في المستويات الأدنى : 4- Flexibility Down the Line

للتأكيد المرونة على مستوى الإدارة العليا ، يتم تشجيع التفكير المرن على مستوى المرءوسين - الإدارة الوسطى . يمكن أن يحقق ذلك للأجيال التالية لشغل مناصب الإدارة العليا تحرراً من التمسك الأعمى بالتقاليد الثقافية القديمة . بل إنه قد تصبح هذه الطريقة مصدراً مهماً للرؤية الجديدة لأعضاء الإدارة العليا الحاليين حيث إنه من المحتمل تصاعد بعض الأفكار إلى أعلى من مستوى الإدارة الوسطى .

هناك أسلوبان لتشجيع أعضاء الإدارة الوسطى على التفكير المرن ، أحد هذين الأسلوبين أن تتبنى الشركة سياسة تشجيع الاقتراحات والأفكار الجديدة ، من خلال برنامج تدريبي لأعضاء الإدارة الوسطى يحضره خبراء في الموضوع من خارج المنظمة . أما الأسلوب الآخر فيكون عن طريق تشجيع التدوير المنظم للمديرين Systematic Rotation بين الوظائف والمهام المختلفة بهدف توسيع وتعميق الفكر والمهارة التنظيمية . يؤخذ على هذه الأنشطة الداخلية أنها مقيدة ومحدودة في مدى ما توفره من أفكار جديدة لأنها إلى حد ما أسيرة الثقافة التنظيمية القائمة ، وهناك طريقة لتفادي هذا العيب عن طريق توفير فرصة لمديرى الإدارة الوسطى الواعدين لتولى مناصب الإدارة العليا لتوسيع مداركهم الثقافية خارج المنظمة ، حيث توفر الجامعات وبعض المعاهد والمراكز الاستشارية برامج تعليمية للمديرين من هذا المستوى الوظيفي ، وأهم ما فى هذه البرامج هو احتكاك هؤلاء المديرين بزملاء لهم من شركات أخرى بل ومن هيئات حكومية مشاركين فى مثل هذه البرامج . ويمكن أيضاً تشجيع المديرين أعضاء الإدارة الوسطى على زيارة شركات

أخرى فى نفس الصناعة داخليا أو خارجيا لتعلم أساليب أداء جديدة واكتساب معرفة زوايا جديدة للموضوعات المختلفة ، وقد حققت هذه الطريقة نجاحا فى عديد من الشركات الصناعية ، والتي تحمل معنى التحدى للثقافة التنظيمية فى هذه الشركات التى أمكن تغييرها إلى قيم ومعتقدات تتفق وروح العصر .

يظل نجاح طريقة مرونة أعضاء الإدارة الوسطى متوقفا على مدى استعداد الإدارة العليا لتشجيع المبادرات الجديدة والأفكار غير التقليدية التى يتقدم بها مدير أو آخر من الإدارة الوسطى . تنمو المرونة وتزدهر فقط فى المنظمة التى تعمل الإدارة العليا بها من خلال أفعالها وأقوالها على تحفيز أصحاب المبادرات الجديدة والسماح لهم بالتجريب .