

الفصل الأول : البعد التعريفي

Organizational Change



ماهية التغيير التنظيمي

نتحدث عن التغيير والتغيير الاجتماعي والتغيير التنظيمي ، وكأننا متفقون جميعاً على معناه وأبعاده ، ولكن في الواقع كل منا يتحدث عن التغيير من الزاوية الخاصة به ، لدرجة أن معنى التغيير قد يتعدد بتعدد المتحدثين عنه .

هذا لا ينفي أن الزوايا التي عالج بها المفكرون قديماً مفهوم التغيير تقدم لنا المساعدة ، والأساس لفهم معنى التغيير الآن ، وبناء زواياه الجديدة في المستقبل ، ولكن بعض الكتابات في الماضي يشوبها بعض الغموض عن معنى التغيير ، وتعتمد على افتراضات نستطيع أن نقول الآن إنها خاطئة (false) ومن هنا بنيت نظريات التغيير (Theories of Change) على مجموعة من الخرافات Myths .

ولذلك نتناول أولاً : معنى التغيير ، وثانياً : التغيير التنظيمي المخطط ، ثالثاً : خرافات التغيير .

أولاً : معنى التغيير : The Meaning of Change

هناك من يعطي للتغيير الاجتماعي معنى واسعاً ، فيقول بأن التغيير الاجتماعي «تحول ملحوظ في البناءات الاجتماعية» .

وهم يقصدون بالبناءات الاجتماعية القيم والعادات والتقاليد والثقافة ويضيفون إليها العمليات ، والأنماط ، والأشكال الاجتماعية .

مثل هذه التعريفات ترى أن التغيير الاجتماعي ظاهرة معقدة ، وتغطي كل مظاهر الحياة الاجتماعية ، وبالقسط فكل الحياة الاجتماعية دائمة التغيير ، الاختلاف فقط بين مجتمع وآخر هو معدل التغيير واتجاهاته ،

وليس التغيير فى حد ذاته .

قد يرى البعض أنه لا يوجد تغيير طالما استمرت المؤسسات والوحدات التنظيمية كما هى ، والبعض الآخر يرى أن مجرد التحول فى الاتجاهات يعتبر تغييراً اجتماعياً ، ونحن ننظر إلى التغيير على أنه مفهوم شامل يشير إلى التحول فى الظواهر الاجتماعية على كل مستويات الحياة الإنسانية من الفرد إلى الكون .

ويظهر الجدول رقم (١) التالى مستويات تحليل التغيير الاجتماعى ، يدرس التغيير ويطبق على مستوى تحليلى واحد أو أكثر ، فى أحد مجالاته المختلفة داخل وحدة ، أو أكثر من وحدات المستوى التحليلى ، فقد يتم دراسة التغيير الاجتماعى على مستوى الثقافة داخل المؤسسات الصناعية بالتطبيق على منظمات صناعة النسيج ، وتتناول الدراسة العلاقات الشخصية والأفراد فى أكثر من شركة لصناعة النسيج ، وذلك بالتركيز على مجال أو أكثر من المجالات المذكورة فى الجدول السابق أمام كل مستوى ، وفى إطار الوحدات الخاصة بكل مجال أيضاً .

ومع ذلك فالنقطة المهمة هنا التى يجب عدم تجاوزها أن التغيير الملحوظ على مستوى تحليلى معين لا يعنى بالضرورة أن له نفس الأهمية على المستويات الأخرى . ومن ثم فإن تغيير الاتجاهات على مستوى الفرد ، ليس حتماً أن يؤدى إلى تحسين العلاقات الشخصية بين أعضاء جماعة معينة ، أو أن ينتج عنه إحداث تغيير على مستوى المنظمات أو المؤسسات ، كما أن معدل السرعة فى التغيير قد يختلف من مستوى إلى آخر ، ومن وحدة تنظيمية إلى أخرى ، بحيث يكون سريعاً هنا وبطيئاً هناك ، جزئياً فى مجال ، وشاملاً فى مجال آخر ، ولكن كل ذلك لا يعنى أن التغيير فى مجال أو وحدة ما أنه مستقل وليس له تأثير على الوحدات والمجالات الأخرى إلا إذا تم عزلها صناعياً وعن عمد .

يمكن استخلاص أن التغيير قد يكون تلقائياً ، وقد يكون مخططاً ، وما يعيننا فى هذا الكتاب هو التغيير التنظيمى المخطط ، وهو ما سوف نتناوله فى الصفحات التالية .

جدول رقم (١)
مستويات تحليل التغيير الاجتماعي

مستوى التحليل	أمثلة توضيحية لمجالات إحداث التغيير	أمثلة توضيحية لوحدات إحداث التغيير
الكون	المنظمات الدولية الظلم الدولي	إجمالي الإنتاج القومي بيانات التجارة التحالفات السياسية
الحضارة	دورة الحضارات أو بعض أنماط التغييرات (التطورية الجدلية)	الفنون والعلوم ، وبعض الاختراعات المؤسسات الاجتماعية
الثقافة	الثقافة المادية والثقافة غير المادية	التكنولوجيا / الأيدولوجيات القيم
المجتمع	النظام الطبقي / البناء الاجتماعي ديمجرافيات الأفراد / الجريمة	الدخل / السلطة / المكانة الأدوار / نمو السكان معدلات حالات القتل العمد
المؤسسات	الاقتصاد / السياسة / الدين الزواج / الأسرة / التعليم	دخل الأسرة / نظام التصويت التردد على دور العبادة / معدلات الطلاق / توزيع السكان على المراحل التعليمية
المنظمات	الهياكل / أنماط التفاعل بناء السلطة / الإنتاجية	الأدوار / التنظيمات غير الرسمية نسب الإداريين / عمال الإنتاج إنتاجية العامل
العلاقات الشخصية	أنماط التفاعلات / الانصالات	الصراع / التنافس / الانتماء عدد مرات التفاعل
الفرد	الاتجاهات	المعتقدات حول أمور مختلفة الطموحات

ثانياً: التغيير التنظيمي المخطط : Organizational Planned Change

إن التغيير تنظيمي ؛ لأنه يقع داخل المنظمات ، يتناول كل عناصرها وأبعادها ، في سكونها ، و في تفاعلاتها ، أما أنه تغيير مخطط لأنه لا بد من الاتفاق مسبقاً على خطوات وإجراءات محددة بدقة من جميع الأطراف على أسلوب جمع البيانات ، وتحليلها لتشخيص المشكلات ، والاتفاق على الحلول المقترحة ، وطريقة تطبيقها ، ومتابعة الآثار المترتبة على التطبيق ، والتدخل عند الضرورة لتعديل مسار التطبيق إذا لزم الأمر ، وباتفاق جميع الأطراف المعنيين بإحداث التغيير المخطط .

ويوضح الشكل التالي رقم (٢) أطراف عملية التغيير التنظيمي ، وتفاعل العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخل الوحدة التنظيمية .

شكل رقم (٢)

مصفوفة أطراف عملية التغيير المخطط للوحدة التنظيمية

الأطراف	عضو الجماعة	الجماعة التنظيمية	المدير	وكيل التغيير	المنظمة
عضو الجماعة					
الجماعة التنظيمية					
المدير					
وكيل التغيير					
المنظمة					الهدف النهائي

وبالتالى تصبح أطراف عملية إحداث التغيير المخطط لأى وحدة تنظيمية داخل المنظمة ، أى منظمة ، خمسة أطراف :

* عضو الجماعة : كل فرد بذاته داخل الجماعة بصرف النظر عن وظيفته أو دوره .

* الجماعة التنظيمية : كل أعضاء الوحدة التنظيمية و فرق وجماعات العمل الذين لهم هدف مشترك وتوقع محدد .

* المدير : المسئول الرسمى عن الوحدة التنظيمية .

* وكيل التغيير : سواء كان فردا أو جهة فهو مكلف بإحداث التغيير بالوحدة التنظيمية ، وسواء داخلى أو خارجى^(١) .

* المنظمة : تعتبر الهدف النهائى لعملية إحداث التغيير : تحسين فعالية وزيادة إنتاجية ، وتعتبر أيضاً عن البيئة التى تعمل الوحدة فى إطارها ، وقد ينظر للمنظمة على أنها وحدة تنظيمية لإحداث التغيير الشامل ، كما أن أى خانة فى المصفوفة تعبر عن العلاقة بين الطرف بالعمود مع الأطراف بالصف .

والعكس أيضاً صحيح ، فإذا أخذنا الصف الأول : فالخانة الأولى تعنى علاقة العضو بنفسه (كيف يرى العضو ذاته) . والخانة الثانية علاقة العضو بجماعته التنظيمية .

والخانة الثالثة : علاقة العضو بمدير وحدته التنظيمية ، والخانة الرابعة : علاقة العضو بوكيل التغيير ، والخانة الخامسة : علاقة العضو بمنظمته .. وهكذا .

ويجب أن يتناول التغيير كل هذه العلاقات ، ويعمل على تحسينها وصولاً إلى الهدف النهائى : تحسين أداء المنظمة أو الوحدة التنظيمية .

(١) لأهمية هذا الطرف ، وكيل التغيير ، تم تخصيص الفصل الثالث له .

١- أهمية التغيير التنظيمى

ثلاثة عناصر جعلت لعملية التغيير التنظيمى أهمية بالغة وخاصة فى العقدين الأخيرين :

أ - بالنسبة للعاملين ب - بالنسبة للعملاء ج - بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة) .

١- بالنسبة للعاملين :

نشرت إحدى الدوريات الأمريكية دراسة ، نعتقد أن نتائجها لم يطرأ على أرقامها تغيير كبير ، وأهم هذه النتائج :

٣٦ ٪ من الأمريكيين يشعرون أن مهاراتهم لم تستخدم كاملة .

٥٠ ٪ يشكون من أنهم ليس لهم سيطرة على ما يفعلونه .

٤١ ٪ فقط يعتقدون أن أعمالهم جذابة .

واضح أن هناك انخفاضاً ملحوظاً فى حالة الرضاء عن العمل ، وليس هناك صعوبة فى تفسير هذه المشكلات : الناس أكثر اختلافاً الآن عن الماضى : يريدون أشياء مختلفة ومتعددة ، والمنظمات أكبر حجماً : فقد أصبحت أقل إنسانية . والعالم يتغير بسرعة فائقة : لا يستطيع الكثيرون التكيف معه .

الناس مختلفون : مستويات تعليم أعلى ، وبالتالي توقعات وإمكانيات أكبر، حياتهم أكثر تأمينا وأرغد عيشا (الأمريكيين طبعاً) ، ولكن ضعف بالنسبة لهم الدور الذى تقوم به المؤسسات الدينية ، وكذلك دور الأسرة ، ويوجد بينهم نوع من التمرد على السلطة بأشكالها المختلفة ، ويدعو كُتَّاب الإدارة وعلماء الاجتماع إلى إشباع حاجة الانتماء ، وسيادة روح الفريق ، وجودة حياة العمل (quality of work life (qwl بدلا من التنافس ، والتصارع حتى ولو كان على حساب أهداف المنظمة .

كل ذلك جعل أعضاء المنظمات يذهبون إلى أعمالهم ولديهم قيم وتوقعات مختلفة عما كانت عليه في الماضي ، وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات أعضاء المنظمات ، والأوضاع القائمة في منظماتهم .

١- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم ، ويريدون تنمية شخصياتهم ، ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة ، هذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب أقل مهارة ممكنة من العامل ، ويحد من فرص التنمية ، واتساع خبراته من وجهة نظر العاملين .

٢- يريد العاملون مناخاً تنظيمياً يحقق لهم المساواة ، والتأثير المتبادل في علاقاتهم التنظيمية ، ولكنهم يرون المنظمات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات ، وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية ، وتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات .

٣- تتأثر درجة انتماء العامل إلى منظمته برؤيته للعمل الذي يؤديه ، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية ، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المنظمة فيما يتعلق بمنتجاتها ، ومع ذلك فإن الممارسات التنظيمية مازالت تؤكد على التحفيز المادي ، وتأمين الوظيفة ، وتهمل الاهتمامات الأخرى .

٤- ما يتمناه العامل من عمله في المنظمة يريده الآن ، بينما يأتي تصميم الوظائف ، والهياكل التنظيمية ، والمسار الوظيفي على عكس ذلك تماماً ، فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي ، وهي قابلة للتأجيل كما كان الحال في الماضي .

٥- يريد العاملون مزيداً من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة ، وعلى الأخص تحقيق الذات للفرد Individual Self-Esteem ، والصراحة بين أعضاء المنظمة ، والشعور بالدفع الاجتماعي ، ولكن المنظمات مازالت تقيم سياساتها على النواحي العقلانية ، ونادراً ما تأخذ الجوانب العاطفية في اعتبارها .

٦- لم تعد ضغوط المنافسة تحفز العاملين بالدرجة التي كانت عليها في الماضي ، ومع ذلك مازال المديرون يضعون سياساتهم ونظمهم الإدارية انطلاقاً من نظرياتهم السابقة في أن العاملين مازالوا على التزامهم بموضوع المنافسة .

ب- بالنسبة للعملاء :

بالإضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العاملين ، فهناك تغييرات في البيئة التنظيمية ، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة ، يجد الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها أو التكيف معها ، إن أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة : الحواسب الآلية / الفاكس / التلكس / الإنترنت (شبكات الاتصالات) / الأقمار الصناعية / والطيران عابر المحيطات ، ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة سياسياً وطبيعياً إلى قرية صغيرة ، وسوق مفتوح للجميع ، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة ، وشعوب متباينة ، والتأثر بأحداث المناطق المختلفة ، إن إضراباً يقوم به جامعو القمامة ، أو رجال الشرطة ، أو سائقو اللوريات في بلد ما له تأثيره المباشر وغير المباشر على العديد من البلدان الأخرى ، من هنا تضاعف تأثير العملاء على المنظمة . يطلق على عقد التسعينات أنه عقد المنافسة الشرسة fierce competition ولذلك احتل رضاء العميل مكان الصدارة في استراتيجية المنظمات ، والعميل يريد منتجات خالية من العيوب Zero-Defect (ZD) Products ، وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب ، وبالكمية المناسبة ، واختصاراً إنه يريد الجودة الشاملة Total Quality .

- كانت المداخل السابقة للتميز التنظيمي Organizational Excellence لا تأخذ في اعتبارها موضوع العملاء الخارجيين - (يُنظر حالياً للعاملين على أنهم عملاء داخليين) - وحتى في بداية ظهور مناهج الجودة الشاملة

فى السبعينيات وحتى أواخر عقد الثمانينيات لم يكن لها دور بارز فى استراتيجية المنظمات .

منذ عام ١٩٨٨ تقريبا بدأ يعلو صوت العملاء على نطاق واسع ، ويسمعه كل العاملين فى المنظمة عن طريق الأبحاث والمسح الميدانى ومجموعات التركيز Focus Groups ، بل إن بعض المنظمات بدأت تشرك العملاء فى وضع سياسات وإجراءات المنظمة ، وأصبح البعض يعرف الجودة بأنها كل مايلبى حاجات ومطالب العملاء .

جـ- بالنسبة للمنظمة : الجودة الشاملة Total Quality

لكى تكون المنظمة حقيقة متميزة ، فيجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء ، وكل نشاط ، وكل شخص فى المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين .

الأخطاء قابلة لأن تتضاعف ، وال فشل فى تحقيق متطلبات فرد ما ، فى الإدارات أو الوظائف يؤدى إلى مشكلات فى أماكن عديدة بالمنظمة ، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء .

وهنا يصبح «للعمل الصحيح لأول مرة^(١)» فى كل مكان مزايا لا تحصى ، أما إذا قبلنا المشكلات والأخطاء فى منظماتنا ، فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على أنشطة ليست لها فائدة : تصحيح الأخطاء ، البحث عن الأشياء ، اكتشاف أسباب التأخير ، فى مراجعة المعلومات المشكوك فى صحتها ، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم الاعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة ، أو التأخير فى مواعيد التسليم .

يوفر منهج الجودة الشاملة لغة واحدة فى كل أنحاء المنظمة هى التحسين improvement ، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء

(١) يطلق عليه بالانجليزية "Do it right the first time" .

المنظمة ، فى كل الإدارات ، وعلى كل المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء continuous improvement ويمكن القول بأن المناهج الإدارية الحديثة ، رغم كثرتها وتعددتها فى العقد الأخير ، إلا أنها جميعها تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة : العاملين / العملاء / الجودة الشاملة للأداء التنظيمى .

٢- طبيعة التغيير التنظيمى

ينتج عن تنفيذ أى قرار تنظيمى تأثير مباشر على موقف تنظيمى معين ، ويوصف هذا التأثير بأنه تغيير متعمد intentional change ، وفى حالات أخرى ، يتم تعديل طرق الأداء أو الأنشطة فى المنظمة ليس بقرار تنظيمى داخلى تم صدوره على أساس رغبة الإدارة العليا لإحداث تغيير معين ، وبناء على مجموعة من البيانات والتحليلات ، ولكن بناء على قوى خارجية : قوانين حكومية ، أو توصيات منظمات رسمية ، أو غير رسمية أو حتى ضغوط المساهمين ، يطلق على هذا النوع تغيير مفروض imposed change هناك نوع ثالث من التغيير التنظيمى يوصف بأنه تغيير تكيفى adaptive change . بناء على اقتناع شخصى من الرؤوس ، وربما بدون علم رئيسه ، فهذا النوع من التغيير ليس له قنوات رسمية لتدعيمه ومتابعته ... ونتناول فيما يلى كلاً من هذه الأنواع .

التغيير المتعمد :

يتناول التغيير المتعمد الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات ، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته فى اتخاذ القرارات ، فالتغيير هنا هو البديل الذى اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة ، ويحسن به الأداء .

وقد يكون القرار جيداً وقد يكون ضعيفاً ، ولكن كليهما يخلق تغييراً متعمداً، ويتطلب الوصول إلى القرار الجيد خطوات محددة وواضحة لصنع القرار ، حيث يتميز التغيير المتعمد بأن مبرراته داخلية ، وهذا هو الفرق بين التغيير المتعمد ، والتغيير المفروض ، ذلك داخلي وهذا خارجي .

التغيير المفروض :

يصدر قرار التغيير المفروض من سلطات أو مؤسسات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه ، وعلى سبيل المثال :

- قوانين ولوائح التوظيف Employment Legislations .
- قوانين ولوائح التمييز بسبب الجنس أو النوع Race & Sex Discrimination Laws .
- قوانين ولوائح السلامة والصحة المهنية Health and Safety at Work .
- قوانين ولوائح العلاقات مع الاتحادات العمالية Trade Union Labour Relations .

قد يتوسع البعض في مفهوم التغيير المفروض إذا كان من خارج الإدارة أو النظام ، حتى ولو كان داخلياً في المنظمة ، فإذا أضافت الإدارة المالية بعض إجراءات ونماذج إضافية عند التشغيل الإضافي ، أو شراء بعض مستلزمات لإدارة الصيانة ، اعتبرت الأخيرة هذا إجراء تغييراً مفروضاً .

التغيير التكيفي :

يحدث التغيير التكيفي لسبب أو لآخر من الأسباب التالية :

- ١ - لتحديث السياسات والإجراءات المتقادمة والتي لم تعد تتماشى مع المناخ التنظيمي .

٢- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة .

٣- للالتفاف حول السياسات والإجراءات القائمة .

٤- للاستفادة من فرصة مواتية لاتساعد الإجراءات القائمة على استثمارها .

يحدث هذا التغيير فى وحدة تنظيمية ، أو على مستوى نظام فرعى ، كمبادرة فردية ، فهو ليس متعمدا صادرا من السلطة الداخلية ، وليس مفروضا صادرا من السلطات الخارجية ، وكثيرا ما يلعب هذا النوع من التغيير دورا مهما ، فى تحسين وزيادة فعالية أداء المنظمات ، وخاصة حينما تكون الإدارة متفتحة ، ومرنة ، ولديها معرفة كافية بالجديد فى عالم إدارة الأعمال .

يوجد فى الملاحق قائمة ببعض أنواع من التغييرات ، وكيف تستجيب الإدارة لكل منها ، وعلى القارئ أن يحاول معرفة طبيعة كل منها ، هل هى تغييرات متعمدة أو مفروضة أو تكيفية^(١) .

ثالثا : خرافات التغيير : *The Myths of Change*

**** اخرافة الأولى : التغيير تخريب وانحراف للواقع .**

ينظر أصحاب وجهات النظر ذات المنظور الاجتماعى انحفاظ إلى المنشآت والقيم وأنماط الثقافة على أنها مستقرة وثابتة ومستمرة ، وأى تعديل يطرأ عليها هو تخريب وانحراف عن الواقع الطبيعى *the normal state* ، هم يركزون على الاستقرار ويتجاهلون التغيير .

إن المفكرين أو الممارسين الذين يعملون داخل هذا الإطار يهتمون أكثر

(١) انظر الملاحق .

بالبناءات Structures ، أكثر من اهتمامهم بالعمليات processes ، وحتى حينما يتعاملون مع العمليات فإنهم يضعونها فى إطار ضيق محدود البناءات. من المهم والمفيد والواقعى أن ننظر إلى التغيير على أنه شىء عضوى متأصل فى طبيعة الأشياء بما فى ذلك الحياة الاجتماعية ذاتها سواء داخل أو خارج المنظمات .

لا شىء يبقى على حاله أو فى مكانه ، كل شىء قابل للتغيير ، الثابت الوحيد فى الحياة هو التغيير .

وإذا كان هناك من يجادل فى هذه الحقيقة فلينظر إلى قريته ومجتمعه ومنظمته ، كيف كانت منذ عشر سنوات فقط ؟ وكيف أصبحت الآن ؟ ولا فرق فى ذلك بين الدول المتقدمة والمتخلفة ، وكما سبق أن قلنا إن الفرق فقط فى معدل التغيير ، فهل الصين أو الهند أو البلاد العربية هى نفسها منذ خمسين عاماً بدون تغيير فى المؤسسات أو القيم أو أنماط الثقافة ، أو حتى الولايات المتحدة الأمريكية أو البلدان الأوربية ؟ بالقطع لا ، فهناك وهنا وفى كل مكان التغيير - التغيير - التغيير ، وما هو مفتقد فى الدول المتخلفة هو سرعة وشمول التغيير وليس التغيير فى حد ذاته ، التغيير جوهر ، التغيير طبيعى ، التغيير قيمة .

وبما أن موضوعنا هو التغيير التنظيمى ، فإن كل المنظمات يحدث بها تغيير سواء كان تلقائياً أو مخططاً ، ولكن هناك منظمات ناجحة وأخرى فاشلة ، وهنا تكون المشكلة أمام الشركات المتعثرة أو الفاشلة فى مواجهة منافسة المنظمات الناجحة والمتقدمة هى معدل واتجاه التغيير ، ويصبح على الإدارة أن تجيب عن هذا السؤال :

ما العوامل التى تؤثر على معدل واتجاه التغيير فى منظماتهم ؟ وكيف ؟ وهل هناك معدل مقبول لإحداث التغيير لصالح مستقبل بقائهم فى السوق ؟

**** الخرافة الثانية : التغيير ضار ومعذب .**

حقيقة ليس من الصعب جمع الأدلة التى تدعم هذه الخرافة . فهناك حالات لأمراض عقلية ونفسية ترجع إلى تغييرات اجتماعية ، كما أنه من الشائع كثرة أمراض القلق والاضطراب والضغط النفسية والاجتماعية ، التى يعتقد بأنها تعبير سلبي عن مقاومة التغيير . بل إن وكلاء التغيير يدركون تماما أن مع كل برامج ومشروعات التغيير لابد من توقع مقاومة للتغيير بدرجة أو بأخرى من بعض أعضاء البيئة التنظيمية التى يسعى وكيل التغيير إلى إحداث التغيير بها .

فقد يكون النظام القيمي value system لهؤلاء الأفراد يقلل من أهمية الطموحات والرغبة فى الترقى ، أو يرفض نمط حياة الآخرين ، أو أنه يريد علاقات بين الأفراد والمجموعات لا تتماشى مع المجتمع الحديث modernized society .

كما أنه إذا كان هناك جو من عدم الثقة والشك يسود العلاقة بين الإدارة وأعضاء المنظمة ، أو المجتمع ، فإنه من المتوقع مقاومة أى تغيير تقدمه الإدارة فى هذه الحالة .

لقد رفض الفلاحون فى نيجيريا استخدام نوع السماد الذى قدمه لهم المسئولون عن التنمية الزراعية ، على الرغم من أن هذا النوع من السماد تم تجربته ، وحقق زيادة كبيرة فى إنتاجية الفدان ، لم يقبل الفلاحون فى نيجيريا السماد الجديد ؛ لأنه قد ترسخ فى أذهانهم عدم الثقة فى المسئولين منذ الاحتلال الإنجليزي ، كما أن القائمين على المشروع لم يشرحوا لهم أهميته أو الأسلوب الأفضل لاستخدامه .

يتضح من ذلك أن التغيير برىء من أن يكون سببا فى الضرر ، أو التعذيب ، ولكن ربما يرجع ذلك إلى طريقة تقديمه أو معدل حدوثه ، ولقد صاغ [توفلر Toffler] عبارة « صدمة المستقبل »^(١) للتعبير عن الاضطراب النفسى الذى يصيب الفرد إذا تعرض لكم من التغييرات أكبر من اللازم فى وقت أقل من اللازم .

(1) Alvin Toffler "Future Shock" (New York, Random House) 1970 .

إذا كان المعدل السريع للتغيير قد يؤدي إلى بعض الأضرار ، أو الاضطراب ، فقد يؤدي الركود وعدم التغيير إلى نفس النتائج ، وقد وجدت حالات في المنظمات يشكو أصحابها من الأعمال الروتينية الرتيبة ، الثابتة والمستقرة طوال الوقت ، وعلى مدى فترات طويلة من حياتهم الوظيفية .

**** الخرافة الثالثة : تتجه كل المجتمعات إلى النمط الغربي .**

تقوم هذه الخرافة على فكرة أن المجتمعات في تطورها تتجه إلى نهاية واحدة ، وشكل مثالي يمثل النمط الغربي ، إن المدافعين عن هذه الفكرة يقولون إن كل مجتمع صناعي سوف يصبح صورة بالكربون من كل مجتمع صناعي ؛ ولأن كل المجتمعات التي تقبل التكنولوجيا الغربية ستتحول إلى صورة مكررة للمجتمعات الغربية . لا يهتم تعدد المسالك والطرق ولكنها جميعها سوف تؤدي إلى نهاية واحدة هي النمط الغربي .

وأيضاً فيما يتعلق بالمنظمات أنها تتجه إلى النمط التنظيمي الغربي ، حيث المشروع ذو الإنتاجية المرتفعة productive enterprise ، الذي يتمتع بسلطات واسعة لتحسين فعاليته ، سوف يناضل المديرون ووكلاء التغيير وحتى أعضاء المنظمات من أجل التقدم والنمو مدفوعين بما لديهم من معلومات عن إنجازات الشركات والمنظمات المنافسة الغربية Competing Organizations .

بلاشك يوجد بعض الصدق في هذه الخرافة ، فالنمو الصناعي الحالي كما حدث في المجتمعات الغربية يبدو وكأنه ملزم للمجتمعات النامية بمنهجه وأدواته ، وتتولى معظم حكومات هذه الدول تطبيق هذا النموذج الغربي وتروج له . ولكن هذا لا يعني تماثل المجتمعات والمنظمات التي تتحول إلى التصنيع في كل أوضاعها وثقافتها البيئية والتنظيمية ، إن تحول المجتمعات إلى التصنيع لا يتطلب طمس الثقافة التقليدية ، ولا يفرض في الوقت نفسه على أي مجتمع بناء اجتماعي معين Social Structure .

والنمط الياباني Japanese Pattern خير مثال على ذلك ، بل ومعها معظم دول جنوب شرق آسيا أو ما يطلق عليه النمور الآسيوية . لم تتبن هذه الدول النموذج الغربى كاملا ، ولكنها اختارت منه ما يناسبها ، لقد قبلت بعض مظاهر الحياة الغربية ، وتجاهلت أو رفضت البعض الآخر ، وحتى تلك العناصر التى دخلت البيئة التنظيمية فى اليابان ودول جنوب شرق آسيا الأخرى لم يكن لها نفس التأثير الموجود فى دول الغرب .

التقليديون والتمسك بالماضى وأساليبه هو الذى يقف عثرة أمام التغيير ، ولكن الثقافة التقليدية فى حد ذاتها - كما فى اليابان - يمكن أن توظف فى خدمة إحداث التغيير ، ولا يجب أن نتصور أن هناك صراعا بين الثقافة التقليدية والثقافة فى عصر التصنيع ، أو عصر المعلومات أو أن وجود إحداهما يلغى وجود الأخرى .

وبصفة عامة لا يمكن التبرير أو الدفاع عن فكرة أن كل المجتمعات سوف تتجه إلى نمط واحد فى تطورها التلقائى ، أو نتيجة إحداث التغيير المخطط أثناء عملية التحديث Modernization ، وإذا قبلت فكرة تعميم الوظائف functions فلن تقبل فكرة تعميم البناءات Structures بمفهومها الواسع الذى يتضمن القيم والتقاليد والعادات ، فالمجتمع الأمريكى ومنظّماته يختلف عن المجتمع الفرنسى أو الإنجليزى .

إن المجتمعات الصناعية ليست متجانسة ، فهى تختلف فى أنظمتها وثقافتها ، وبالتالي فإن المجتمعات النامية تبدأ من ثقافات مختلفة وتتجه أيضا إلى نهايات مختلفة ، وليست نهاية واحدة كما تدعى تلك الخرافة .

**** الخرافة الرابعة: إن التغيير والاستمرارية شيء واحد ومجرد خداع لفظى .**

بنيت هذه الخرافة على قول خاطئ بأن تحليلنا للسواكن الاجتماعية يحمل فى طياته معنى التغيير ، وبالتالي يصبح ما يسمى بنظريات التغيير أو السكون مجرد خداع ألفاظ ، وليس هناك بالتالى فرق بين هذه وتلك ، فكل النظريات تقول نفس الشيء .

هذا الاستنتاج خاطئ ، فقد تتضمن كل النظريات بعض الديناميكيات Dynamics . وقد تتضمن التحريك لبعض عناصر ، والكل يسجل أن الحياة الاجتماعية ليست كيانات خاملة ، ولكن كلها أيضاً لا تتضمن تغيرات ، إلا من مفهوم أن التغيير هو انحراف عن الواقع ، أو من مفهوم أن التغيير معالجة لنظام معين .

إن الفرق بين نظريات التغيير ونظريات عدم التغيير أكثر من أنه مجرد خداع لفظي .. إنه اختلاف فى التوجهات الأساسية تجاه التغيير وشرعية التغيير . إن أصحاب النظريات الذين يعملون من منطلق عدم التغيير يقدمون - بقصد أو بغير قصد - أيدولوجية المحافظة على الواقع ، كما أن أعضاء المنظمات الذين يعملون فى مناخ تنظيمى يساند الاستمرارية فى النظم سوف يعرفون - بقصد أو بدون قصد- إحداث التغيير فى بيئتهم التنظيمية .

نضرب على ذلك مثالا من الصين قديما ، يرى الصينيون الاستمرارية كحقيقة رئيسية ، أنهم يؤمنون بالنظام الذى يقيمه الدين ، والذى يعطى للإمبراطور الحق فى وضع النظام الأخلاقى والقيمى ، وقد كان التغيير فى تلك البيئة محدوداً جداً ، وبعض العمليات كان ينظر إليها على أنها شرعية ، ولا يمكن تفاديها ، يدرك الصينيون التغيير على أنه بطيء فى حدوثه ويتوقعونه كذلك ، إن تعاليمهم الدينية تقول :

«طبقا لما تقضى به السماء هناك «تغيير صفر» مرة كل بضع مئات من السنين وهناك «تغيير جذرى» مرة كل بضعة آلاف من السنين» .

الفرق إذن واضح بين رؤية الصينيين لحقيقة التغيير ، وبين من يدركون الحقيقة فى أن التغيير الدائم والمستمر حقيقة ، وليس خداع نظر أو لفظ .

فإذا كانت الإدارة وأعضاء المنظمات يتوقعون تغييرات شاملة وسريعة فسوف يحدث ذلك فى منظماتهم ، أما إذا جاء توقعهم كما كان يتوقع الصينيون القدامى فسوف ينتظرون بضع عشرات أو مئات من السنين