

عمليات التغيير المخطط ضد

التغيير الطارئ

**Planned versus emergent change
proceses**

٣

obeykandi.com

الفصل الثالث

عمليات التغيير المخطط ضد التغيير الطارئ

Planned versus emergent change proceses

وضع من الفصل السابق أن الحد الذي يمكن عنده اعتبار عمليات التغيير مخططة من عدمه ، يعتمد كثيراً على المفاضلة بين الصراع المنتظم أو الاختيار الاستراتيجي . وهذه الإطارات هي نفسها مشتقة جزئياً من الجدال الواسع حول الإرادية ضد الحتمية في نظريات التنظيم (انظر مثلاً جولدنر(١٩٨٠) ، بوريل ومورجان (١٩٧٩) ، ورييد (١٩٨٥) تبرز الإرادية أي إطار الاختيار الاستراتيجي دور الكائن البشري ، حيث تستطيع القرارات الإنسانية أن تلعب دوراً مهماً (إرادة إنسانية شجاعة لها وزنها جولدنر ١٩٨٠ ص ٥٤) أما الحتمية (إطار التوتر المنتظم) فهي تبرز الانتظام العرفي ، الذي يلزم الأشياء ، ويصنع قيود على إرادة الإنسان (جولدنر ١٩٨٥ م ص ٥٤)

تشتمل الحتمية - مثلاً - على الهيكل الاقتصادي للمجتمعات كأحد أهم عوامل الحسم في العمليات التنظيمية . وقد تناول هذه النظرة بالتفصيل كل من بوريل ومورجان ، (١٩٧٩) ، في مناقشتهم عن الهيكلية المتطرفة « . كما أن الحتمية تقع في قلب عديد من النظريات الاقتصادية في المؤسسة خاصة تلك النظريات ، التي تعطي أولوية لقوة دورها للمشروع على كفاءة المدير المهيمن . وبالتأكيد .. فإن هذه النظرة تنطوي على قدر من الإيمان بالقضاء والقدر . إن فشل كثير من المديرين المهيمنين في المساندة والحفاظ على التغييرات - التي أدخلوها في مؤسساتهم - قد نسب إلى عوامل الحتمية الاقتصادية . وثمة مثال حديث عن هذا المفهوم يتعلق برحيل سير رالف هاليرن من منصبه كمدير تنفيذي ، ورئيس مجلس إدارة لجموعة بيرثون (بعد استقالته ، حل محله لورنس

كوكلين ، حيث أصبح الرئيس العام في نوفمبر ١٩٩٠) . لقد قام هاليرن بتنويع نشاط مجموعة بيرثون من صناعة الملابس إلى أنشطة تتعلق بالسفر ، والنقل والملكية ، وغيرها ، لقد كان مثل المدير المؤسس ، تقع قدرات الاختيار الاستراتيجية في متناول يده . وباختصار .. لقد أدى التنوع في النشاط إلى نجاح مالي ولكنه أدى - في نفس الوقت - إلى فشل في عدد من مؤسساته أحدث انخفاضاً فعلياً في أرباح المجموعة كما كان هناك إجماع من الاقتصاديين في نسب هذه الخسائر إلى فشل التسويق . قد فوجئ سير رالف هاليرن بحقائق قاسية من محاولاته نتيجة دورة الأعمال ، التي تنشأ وتدعم حين يقوم أفراد أو منظمات باتخاذ قرارات لتحقيق مصالح خاصة بهم بون التعرف أو الأخذ في الاعتبار بقرارات الآخرين المتخذة في نفس الوقت . وطالما أن معظم هذه القرارات تستنزف موارد مالية .. فإن المناخ يكون مهيناً لظهور التقلبات الدورية بين الرخاء والكساد سواء للأفراد ، والمؤسسات ، وقطاعات الأعمال . وعادة ما يقع المدير المهيمن فريسة لهذه القوى الحتمية الدورية ، الخاصة بالاقتصاديات الصناعية .

لقد أصبحت قوة اقتصاديات السوق أمام قوة المديرين ، واحدة من الموضوعات الحيوية في النقاش والجدل في التسعينيات . وفي طبعة خاصة من الجريدة الدورية لأكاديمية الإدارة ، خصصت لهذه المناقشات (بيتس ودونالدسون ١٩٩٠) قام الاثنان بتلخيص المناقشات الأساسية لنظرية إقتصادية عن الحتمية التنظيمية ، بهدف إعداد مدخل إداري ؛ لأن العمل الإداري هو مركز لتحليل التغيير ، وهم يناقشون الآتي :

- ١- إن المداخل الاقتصادية البحتة يمكن أن تشرح فقط بعض الظواهر التنظيمية .
- ٢- إن النماذج الاقتصادية للمؤسسة تقدم افتراضات لم يتم تبريرها عن اسلوب الإنسان والعمليات التنظيمية .
- ٣- من ناحية أخرى .. فإن نظرية الإدارة سلوكية في مدخلها - إلى حد كبير - لدرجة تتجاهل معها حقائق السوق ، مثل نفقات العمليات .

٤- تعتمد النظرات الاقتصادية للمؤسسة - أساساً - على مفهوم تحقيق المصلحة الذاتية للمؤسسات والأفراد ، ومثل هذه الصراعات يصعب حلها بمفاهيم سلوكية ، مثل : وظائف الفكر ، والأخلاق ، والجمال فى مشروع التغيير الاستراتيجى . إن النتيجة الكلية الشاملة من هذه المناقشات تتلخص فى أن كلتا النظريتين : الاقتصادية والإدارية لا تستطيعان تجاوز حدودها ؛ إذ إن لكل منهما مفاهيمها المقصورة عليها ، والتي توفر لكل منها إطاراً نظرياً مختلفاً ، وتتطلب أساليب تحليلية مختلفة ، فهما يتميزان بالاختصار المتبادل .

إن المناقشات الاجتماعية التى تقع بين الطوعية والحمية خارج محور واهتمام هذا الكتاب ، ومع ذلك ، فإن الأفكار الأساسية لكل من الإرادية والحمية تؤيد موضوع هذا الفصل . هل يمكن للمديرين أن يخططوا استراتيجياً للتغيير ؟ إذا كانت الاجابة بالإيجاب ، فعلى أى أساس يصنعون افتراضاتهم ونماذجهم الاستراتيجية ؟ إن بعض القرارات تظهر ، وكأنها هُوجمت بعوامل قد تبدو واضحة ، ولكن عند اتخاذ القرار ، يتضح أنها لم تؤخذ فى الاعتبار . وبالرغم من أن المشروع المشترك (فيجتسو آى سى إل ١٩٩٠ ICL) كان مهيناً للنجاح ، إلا أنه ظهرت تساؤلات عديدة عن جنسية الشركة الجديدة : هل هى إنجليزية أم يابانية ؟ فلو أصبحت يابانية كما هو المعتاد فى مثل هذه الحالة .. فإن الشركة ستمنع من دخول شبكات الكمبيوتر الأوروبية ، الأمر الذى كان مسموحاً به لشركة ICL من قبل (انظر فى هذه السلسلة ميكرونان ١٩٩٢ المزيدي من التفاصيل المتعلقة بالمفاهيم الضمنية لتدويل صياغة استراتيجية التغيير) .

التغيير الاستراتيجى المخطط : اختيار إرادي استراتيجى للمديرين

إذا تطرقنا فى الرؤية .. سنجد أن استراتيجيات التغيير المخطط ، هى تلك العمليات التى تحوى قدراً من الانتقال السلس ، من رؤية استراتيجية واضحة سابقة إلى وضع مستقبلى مرغوب (كإنتاج ناجح من سلع أو خدمات) . وبالرغم من أن ذلك هدف صعب المنال ، إلا أنه يعتبر المبدأ (الرئيسى) الذى يشكل الأساس - إلى حد معقول -

من نظرية وأسلوب التغيير . والأمثلة عديدة فى كتابات أمريكا الشمالية عن نظرية التنظيم، والتغيير التنظيمى . (انظر لمراجعة هذه المداخل ، كوتلر وآخرون ١٩٨٦)، ويبقى الهدف النهائى باستمرار هو التغيير المخطط . إن وسائل تحقيق ذلك تختلف كثيراً ، ولكنها تشمل تطبيق نماذج نفسية من خلال تطور تنظيمى أو مجموعات مبرمجة ، مثل : « إدارة الجودة الكلية » ، وبعض برامج تدريب الإدارة (انظر الفصل ٦)

التغيير المخطط من خلال تغيير سلوك الأفراد

إن التطور التنظيمى وتعديل السلوك يمثلان المدخلين الرئيسيين لتنفيذ التغيير التنظيمى ، من خلال الأفراد . و باختصار .. فإن نماذج التطور التنظيمى تركز على مبدأ تحقيق الإجماع والمشاركة بين الأفراد فى المؤسسة . إن الاقتراب من التغيير - من خلال النمو التنظيمى مثلاً - يؤكد على أن المشاركة الفعالة من جانب الأفراد ، تؤدى إلى إجماع فى الرأى بين من سيتأثرون - بدرجة كبيرة - بالتغيير .

أن أساس مدخل التطور التنظيمى هو تأكيد أن السبب الذى يعوق ويجعل التغيير مستحيل التحقيق ، هو ضعف العلاقات الشخصية فى المؤسسة . ويعتبر تعديل السلوك الجوهر المعيارى للمفاهيم الأوسع للتحفيز ، والمكافأة ، والتعلم ، والثقافة التنظيمية . وتبدو عملية التغيير من وجهة نظر « تعديل السلوك » عملية بسيطة ، فأولاً : يقوم المديرون برسم صورة لنوع الثقافة التنظيمية التى يرغبون فيها (بالاعتماد على النماذج الثقافية المتاحة، والنتائج الاستراتيجية المفترضة ، لنمط بيئى - ثقافى معين) ، و ثانياً : تعد عملية التغيير هى العملية التى يتم إقناع العاملين فيها بأن يهبوا أنفسهم لنوع الثقافة المرغوبة . وهذا يتطلب تعديل سلوك معظمهم ، حتى يعمل كل ، حسب المتطلبات الثقافية (مثل نمط الإدارة المتوقع ، والسلوك ، والملابس .. الخ) . ثالثاً : إن أسلوب تعديل السلوك وضع لتحقيق عملية التغيير ، بالاعتماد على نظريات سكينر النفسية فى مجال التعلم (سكينر ١٩٦١) .

إن تعديل السلوك مدخل منتظم ، يهتم بتقوية أنماط السلوك « المناسبة » ، وإقناع الأفراد بالعدول عن عدم اعتناق تلك الأنماط ، التي تمنع تحقيق المستوى الثقافى المرغوب . ومن المفاهيم المتداولة كثيراً فى هذا المجال - مفاهيم ونماذج التحفيز ، ونظريات التعلم ، والتدعيم ، والتكيف . ومن الموضوعات . موضوع التدريب الإدارى والتنمية (انظر : ويلسون وروزينفيلد ١٩٩٠) وتكمن الصعوبة الظاهرة فى الاستراتيجيات المخططة لتعديل السلوك فى المدى ، الذى يكون عنده الأفراد مطالبين بتغيير سلوكهم .

استراتيجيات التغيير المخطط : تحسين القدرة التحليلية لدى الأفراد

هناك عدد كبير من الإطارات ، والوصفات ، والبرامج التدريبية المصممة - أساساً - لتحقيق هدف رئيسى واحد ، وهو أن تساعد المديرين فى تحليل التغيير ، والتنبؤ بالنتائج المترتبة عليه ، ومعالجة المقاومة التى تظهر ضده . وقد ورد ذكر أحد هذه الإطارات فى الفصل الاول ، وهو تحليل مجال القوة (كورت لوين ١٩٥١) . ومن أجل تنشيط التغيير ... فإن الأمر يستدعى « عدم تجميد » الوضع القائم ، وهنا سيكون التغيير الناتج عبارة عن إعادة تجميد أو دمج الوضع الجديد .

يناقش لوين بأن المؤسسات توجد فى حالة توازن ، والتى بطبيعتها لا تساعد على التغيير . وتعد حالة التوازن هذه الوضع الراهن نتيجة تعارض قوى ، تؤثر دائماً على المؤسسة وعلى الأفراد العاملين فيها ، وهى قوى مؤيدة للتغيير ، وقوى معارضة له فى نفس الوقت . ويوضح (جدول ٣-١) مجموعة من هذه القوى المؤثرة . إن التوازن الحقيقى هو الذى يفترض عدم حدوث أى تغيير ، على أساس افتراض التوازن الكامل بين القوى المتعارضة . وفى هذه الحالة .. سينتج نوع مؤقت من حالة التوازن ، أسماه لوين « بالتوازن الثابت - ظاهرياً » . ولتوجيه الظروف نحو التغيير .. فعلى الأفراد تعريف نوعى القوى المؤثرة (المؤيدة والمعارضة) ، ثم عدم تجميد حالة التوازن الثابتة - ظاهرياً . وهذا يعنى خلق حالة من عدم التوازن بين القوى المؤيدة والمعارضة .

يدعى لوين أن هناك طريقة أفضل لتحقيق عدم التوازن هذا . أولاً : يجب تعريف العوامل المعارضة وإزالتها ؛ بما تجعل العوامل المؤيدة لدفع التغيير تندفع أوتوماتيكياً إلى الأمام حيث إن إزالة القوى المعرقة قد تؤدي إلى عدم التوازن الثابت ظاهرياً ، وسيحقق التغيير بدرجة أكبر ، إذ زادت العوامل المؤيدة في عددها ، أو حتى في فعالية الموجود منها ، وهذا هو الوضع المثالي وهنا تصل إلى المرحلة النهائية ، وهي إعادة تجميد الوضع الجديد .

جدول (٣-١) توازن لوين للعوامل المؤيدة والمعارضة للتغيير التنظيمي :

قوى معوقة / عوامل معارضة للتغيير	قوى دافعة / عوامل مؤيدة للتغيير
* « من جانب الأفراد »	أفراد جدد
الخوف من الفشل	- أسواق متغيرة
فقدان المركز	- دورة حياة أقصر للمنتج
الكسل عادة	- تغيير الاتجاهات نحو العمل
الخوف من المجهول	- التنويع (الشمولية النولية)
فقدان الاصدقاء	- أسواق عالمية
* « من جانب (المؤسسات)	- تحولات اجتماعية
- قوة الثقافة	- ازدياد المنافسة
- جمود الهيكل	- تكنولوجيا جديدة
انخفاض التكاليف	
- نقص الموارد	
- اتفاقات تعاقدية	
التمسك الشديد بقيم وأساليب لتقييم أنشطة المؤسسة .	

وهذا التتابع ضرورى وفقاً لآراء لوين ؛ لأنه إذا خضعت القوى المؤيدة لضغوط إضافية .. فإن رد الفعل هو زيادة عدد أو فعالية القوى المعارضة ، ويظل الوضع على ما هو عليه.

ويظل نموذج مجال القوة أو الإيجاب سمة بارزة لمعظم استراتيجيات التغيير المخطط - وبالرغم من وجود نماذج مختلفة .. إلا أن جوهر معظمها يركز على تدريب الفرد ؛ ليتعرف العوامل المؤيدة والمعارضة ، وليتخذ الإجراء المناسب لإدارة التوازن فى الاتجاه المطلوب . فمثلاً .. يرى بلانت ١٩٨٧ أن عملية التغيير هى تجميع البيانات و تحليلها ، وخلق الرؤية (حسب اتجاه التغيير المطلوب) ، واتخاذ إجراء وتنفيذ التغيير . وكل هذا يعتمد - بصفة أساسية - على نموذج القوة أو الإيجاب . أما بعد لوين .. فإن جميع النماذج التى وردت ، تتصف بأن عملية التغيير المخطط أصبحت معيارية بشكل متزايد ، وأن المديرين عليهم فحص (السلطات) التى يتمتعون بها ، ليؤثروا على مختلف القوى (بلانت ص : ٤٠ / ١٩٨٧) ، أو عليهم الأخذ بأساليب خاصة مبنية على العلاقات الشخصية ، حسب احتمالات الموقف ؛ ومن ثم .. يجب على المديرين - مثلاً - أن يتعاونوا مع الآخرين فى المواقف ، التى تتطلب تعرف المشاعر والأحاسيس ، أو تلك التى تتطلب معلومات أكثر . وعلى العكس من ذلك .. فإن عليهم أن يتنافسوا مع الآخرين ، حين يتطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة ، أو حين يحاول آخرون الاستفادة من موقف أو سلوك غير تنافسي على سبيل المثال (أنظر : توماس ص : ٤٨٧ / ١٩٧٧) ، وأخيراً يمكننا القول بأنه لو أمكن تجميع كل من القوى المؤيدة والمعارضة ، فى رؤية واحدة شاملة ؛ لحصلنا على سلسلة من السلوك المناسب.

إننا نتوقع أن يتوافر لدينا إطار عمل ، ينبثق من هذه النماذج . ويناقش دينفى وستاس (ص : ٣١٧ / ١٩٨٨ م) ، أنه يمكن إدارة التغيير المخطط - جنباً إلى جنب - مع التحقق من الاحتمالات الجوهرية ، التى تعطى المدير الحق « فى اختيار الاستراتيجيات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمى فى الظروف المختلفة ، ولتدريب عناصر التغيير. » سوف

يناقش موضوع التدريب الإدارى فى مجال التغيير التنظيمى كموضوع منفصل فى الفصل السادس ، كما أن الأطار الخاص بدينفى وستاس ، يظهر فى الشكل (١-٣) .

من الملاحظ أن النموذج يستند بشكل واضح إلى نموذج لوين ، مع إضافة عنصر أو عامل ، يتمثل فى كون المؤسسة متوافقة أم لا مع البيئة المحيطة بها ، وهذا العامل يضاف إلى قائمة العوامل المؤيدة والمعارضة . وستناقش فكرة التوافق التنظيمى ، فى الجزء الثانى من هذا الفصل .

شكل (١-٣) استراتيجيات التغيير ، وحالات استخدامها .

تغيير تحويلي (تغييرات تستهدف الوضع القائم)	تغيير بسيط (إعادة إنتاج ، أو التوسع فى وضع قائم)	
٢ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة عدم تكيف البيئة - الوقت المتاح قليل - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تؤيد التغيير الشامل .	١ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة (تكيف مع البيئة) - ولكن تحتاج إلى مزيد من التكيف . - عامل الوقت متاح . - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تؤيد التغيير المقترح .	تعاون
٤ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة عدم تكيف الوقت المتاح قليل - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تعارض التغيير ، ولكن التغيير جوهري لبقاء المؤسسة	٣ يستخدم حين : - تكون المؤسسة فى حالة تكيف ، ولكنها تحتاج إلى مزيد من التكيف - الوقت متاح . - جماعات المصلحة المهمة فى المؤسسة تعارض التغيير المقترح	إجبار

فى الجانب الإيجابى .. يتجنب إطار (دينفى وستاس) عالمية التطور التنظيمى ، ومداخل تعديل السلوك . وبإيجابية اقل .. يضع اختيار رباعى المعيارية للمديرين محل المعيارية الموحدة ، ويمنحهم حرية اختيار المدخل المناسب لإنجاز التغيير : المتزايد ، والانتقالى ، والتعاونى ، أو الإيجابى .

مقتبس عن طريق المشاركة من (دينفى وستاس) .

١- التطور المشاركون

٢- التحول الكاريزمى (المرتبط بشخصية القائد المهمة والخرافة)

٣- التطور الإيجابى

٤- التحول الديكتاتورى .

وكما أشار دنفورد (ص ١٣١ : ١٩٩٠) .. فإن الوضع هنا ، كمن ينجو بنفسه من المقلدة إلى النار . ويمكن توجيه أربعة انتقادات رئيسية لهذا النموذج ، هى :

١- يعتبر هذا النموذج معيارياً محضاً ، مع قليل من الدليل التجريبي ؛ تدعيماً للدعوى الخاصة بشموليته . ولقد حدد المؤلفان ستة أمثلة من المؤسسات فقط فى المقالة . ومن الواضح أن هذه الأمثلة مختارة ؛ لكى تلائم التصنيفات المحددة سلفاً . وبالتالي .. فإن الدليل التجريبي لا يعد هنا الأساس النظرى ولكن المبرر له .

٢- يفترض النموذج أن المديرين لا يملكون - فقط - المعرفة الكاملة عن جماعات المصلحة المختلفة وميولها السياسية فى المؤسسة ، ولكن لديهم أيضاً المقدرة على التنبؤ بنتائج الأفعال ، سواء تلك التى تتفق مع مصالحهم الخاصة أو ضدها .

٣- من المفترض أن مفهوم التلاؤم أو التكيف التنظيمي مع البيئة لا يشير أى مشاكل . لقد ترك مفهوم البيئة دون تعريف ، ومن المفترض أيضاً أن لدى المديرين المعلومات ، التي تكشف لهم عما إذا كانت المؤسسة غير متوافقة مع البيئة أم لا . ومن المفترض ثالثاً أنه كلما كان هناك تكيف مناسب بين المؤسسة وبينتها ، أدى هذا إلى أداء تنظيمي أكثر فعالية .

٤- يتعامل النموذج - أساساً - مع الجانب المعياري لتنفيذ التغيير ، ويتجاهل فحص العمليات التي تظهر الحاجة إلى التغيير ، والتي تؤيد وتناصر التغيير في المؤسسات .

إن هذه الأسئلة لا تحاصر فقط نموذج دينفى وستاس ، بل إنها تخترق أيضاً مجالاً واسعاً من التقاليد الفكرية . وفي هذا الكتاب .. سنكتشف كل سؤال بالتفصيل ، ولكننا أولاً سنفحص مفهوم تكيف المؤسسة مع البيئة .

الاستراتيجيات المخططة التغيير : مفهوم التكيف التنظيمي

إن الاستراتيجيات المخططة التي تعتمد أكثر على الهيكل وبعض العوامل الاستراتيجية في المؤسسة - وبشكل أقل مباشرة على السلوك الإنساني - تشمل عملية التزايد المخططة (كوين ١٩٨٠) ، وكذلك مداخل تكيف وعدم تكيف المؤسسة - البيئة . ويمكن النظر إلى عملية التزايد المخططة : باعتبار أنه يقع في منتصف الطريق بين مداخل التطور التنظيمي "Od" ، وتكيف المؤسسة مع البيئة برنز وستالكر (١٩٦١) : إذ إنهم يرون أن التغيير يمكن ، ويجب أن يخطط في خطوات صغيرة . يقترح كوين نموذجاً يجمع فيه المدير معلومات من البيئة العاملة للمؤسسة ، يتم استيعابها خلال فترات رمزية طويلة ، ثم تنشر هذه المعلومات في أرجاء المؤسسة ؛ ليشترك فيها جميع الأفراد ؛ مما يعطى دفعة قوية ، وتبريراً لتغيير صغير تطوري بإطراد . إن عملية التكيف المتبادل المتزايد ، المتفق عليها ديموقراطياً ، تمثل أساساً وجهه نظر المؤسسة والتقدمية ، والتعاونية عن

التغيير . وبالمضى قدماً فى طريق الإضافات المخططة .. نصل إلى منطقة مطروقة جيداً من جانب العلماء المحتملين (علي الأقل هؤلاء العلماء فى مجال المعيارية) ؛ والأمر يبدو غير عادل لتوجيه التهم إلى المعيارية وأنصارها (أمثال بيرنز وستالكر ١٩٦١) ، أو (لورانس ولورش ١٩٦٧) ، على أن نأخذ فى اعتبارنا محدودية العينات الخاصة بهم ، وبيئة البحث التجريبي ؛ لأن الروابط بين الأشكال الميكانيكية للتنظيم والبيئات الهادئة - التى يمكن التنبؤ بها - والأشكال العضوية التنظيمية ، ذات البيئات المضطربة التى يصعب التنبؤ بها ، تجعل الأمر يبدو مقبولاً ظاهرياً ؛ ليكون جدول أعمال جيداً لمزيد من البحث . لم يرد فى أى دراسة من الدراسات المتقدمة دعاوى واضحة ، من أجل توافق المؤسسة مع البيئة بشكل لا يقبل الجدل . وكنموذج مثالى .. نجد أن الهيكل العضوى المرن يتمتع حالياً بقبول معيارى فى أمريكا الشمالية (طبقاً لدراسات لورانس ولورش ..) ، ومقارنة بالوضع فى بريطانيا (طبقاً لعمل دراسات برنز وستالكر) ، وكما أورد لامرز ص : ١٩٣ : ١٩٩٠) .

« الرسالة الرئيسية ... فى أمريكا الشمالية هى الإكثار من البيروقراطية المرنة العضوية كأسلوب للحياة التنظيمية الأكثر ربحية لأصحاب الأسهم .. وتتفق القيم الإنسانية ، وتعمل على جعل الناس فى سعادة ورخاء . أما فى بريطانيا فينتشر منطق الاقتصاد والأنظمة بدرجة أكبر . لقد أصبح فهم الطبيعة التفصيلية للأنظمة التنظيمية ، هو بؤرة الاهتمام المفضلة لدى عديد من علماء التنظيم . وبالإضافة إلى ذلك .. فإن تأثير العلاقات الصناعية فى بريطانيا ، و « نظام التفاوض » المأخوذ به فى أماكن العمل ، يحول دون الإعجاب والأخذ بالتنظيم اللامركزى المشارك ، كنموذج وظيفى للنجاح (تنظيمياً أو فردياً) .

* أثناء طبع الدراسة الخاصة ببرنز وستالكر فى ١٩٦١ م عانى عديد من الشركات البريطانية من انخفاضات حادة فى الربحية ، وأيضاً من خسارة كبيرة فى ميزتها التنافسية ، سواء داخلياً أو خارجياً . ولجأت شركات ضخمة مثل ICI, ESSO (لدى

الاثنين هياكل تنظيمية مركزية) إلى التفاوض المباشر مع العمال ، بدلاً عن التفكير في إجراء تغيير تنظيمي لرفع مستوى الأداء . وتكمن الأسباب وراء هذا الاتجاه إلى الطبيعة النقابية للبيئة ، التي تواجه هذه الشركات وغيرها من الشركات البريطانية . إن طبيعة العلاقات الجماعية بين نقابة العمال - الإدارة تعنى لمعظم المديرين أن « النجاح » يمكن تحقيقه فقط ، حين يقل تأثير نقابات العمال على استراتيجيات الإدارة إلى أقل حد ممكن (انظر نيكولس وبينون ١٩٧٧ م) لقد كان هذا هو الهدف الأساسي لما يسمى « باتفاقيات مساومة الإنتاجية » ، التي نتجت عنها برامج ، تشمل مشروع الاشتراك في الأرباح . وبرامج الدعم الوظيفي والتشاور المشترك . وبالرغم من هذا .. فقد كان انتشارها متفرقاً ، وقد احتفظت شركات عديدة - خاصة في قطاعات الصناعة والهندسة - بالعلاقات الجماعية بين نقابة العمال - الإدارة دون تغيير . وحتى محاولات الاتجاه نحو المساومة الجماعية على مستوى القطاع (وليس على مستوى المؤسسة الواحدة) ، التي تم استحداثها بواسطة حكومة العمال برئاسة جيمس كالاهاان (١٩٧٥) ، أثبتت عدم نجاحها في تحقيق التكامل والاجماع في الرأي داخل الشركات البريطانية انظر مثلاً (على سبيل المثال تالبي وويتستون ١٩٨٩) .

وأخيراً - وحتى منتصف الثمانينيات - كانت ما تزال شركة ICI شركة مركزية الهيكل دون أي خواص من اللامركزية ، والمرونة ، والاجماع في الرأي . وفي بريطانيا - على الأقل - يبدو أن التغيير الاستراتيجي من خلال الأخذ بالهياكل العضوية - لا بد أن يكون مسبوقاً بالاهتمام بالحدود الفاصلة بين المديرين والنقابات من جهة ، وبين العمل ورأس المال من جهة أخرى . تحاط النظريات الاحتمالية لتكيف التنظيم والبيئة بمشاكل تعريف المقصود بمصطلح « منظمة » ، وأيضاً - بصفة خاصة - تعريف المقصود بمصطلح « البيئة » ، وكذلك تعريف العناصر أو العوامل ، التي تشملها أولاً تشملها هذه المصطلحات ؟ فمثلاً يفترض (هوجز ١٩٨٥) أن النجاح الذي حققته المؤسسات الاسكتلندية - نتيجة - الأخذ بأراء برنز وستالكر - كان يرجع إلى دعم الحكومة السياسي وكذا تبني الهيكل التنظيمي المناسب . إن إضافة أي عامل سياسي آخر لإطار

العمل المحتمل ، يغير من التأثير الممكن ، ومن سببية العوامل ، ويقلل بالتاكيد من مصداقية العلاقة المتصلة بين الشكل التنظيمي والنجاح .

إن تعريف البيئة يطرح مشكلة فكرية مهمة (انظر سميريتش وستويارت ١٩٨٥ ، ومانسفيد ١٩٩٠) وباختصار .. يمكن تلخيص مفاهيم البيئة التنظيمية ؛ بحيث تقع في ثلاثة تصنيفات شاملة للبيئة ، هي :

١- البيئة واقع محدد بالنسبة للأفراد ، وهي الوجود الخارجي للمؤسسات المتاح للوصف والتعريف .

٢- البيئة هي واقع يخضع لإدراك الأفراد ؛ إذ ينظر إلى البيئة على أنها مجموعة ملموسة من العوامل الخارجية ، ولكنها تعتمد في تعريفها على التفسيرات الشخصية المختلفة للأفراد . يرى المديرون البيئة بطرق مختلفة ، وكل منهم يتصرف تجاهها حسب رؤيته وإدراكه لها ، وليس حسب الواقع الموضوعي .

٣- البيئة ليست واقعاً مجرداً ولا تخضع للإدراك ولكن البيئة هي عملية تفاعل (ويك - ١٩٧٩ م) ؛ لأنها تؤثر على الأفراد في المؤسسات ، ولكن - وفي نفس الوقت - يعاد الاستفادة منها ، ويعاد تعريفها بواسطتهم . ومن ثم .. فإن المؤسسات تتأثر بالبيئة ، وتؤثر فيها . إن فكرة إقامة خط فاصل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ، أمر غير مقبول على علته ؛ فالحدود يمكن اختراقها ، وكذلك تعريفها .

لذا .. توجد مشكلتان تواجه التغيير المخطط ، عند هذا المستوى من التحليل ، أولاهما : الصعوبات النظرية المرتبطة بالمدخل الاحتمالية ، في تحديد الواقع بالنسبة للبيئة أو المؤسسة ، وكذلك في جعل التغيير الاستراتيجي المخطط يتم خلال هذه الطرق . وهذه الصعوبات تعد مدخلاً محل تساؤل (تجريبياً ونظرياً) ، وبالتالي تعد مجازفة خطيرة، وثانيتهما : أن المحيط لعملية « التناسب » له تأثير ففى بريطانيا .. نجد أن عوامل

العلاقات الصناعية وتسييس مكان العمل قد ألقى ببعض الشك على التبنى الموحد لأشكال التنظيم العضوية الكاملة ، سواء المؤيدة معيارياً ، أو القابلة للتطبيق سياسياً .

لم تنجح هذه الشكوك في إبعاد المؤيدين لفكرة تكيف المنظمة مع البيئة ، طوال الثلاثين عاماً الماضية ، منذ طباعة الكتاب الأصلي ، (برنز وستالكرومايلز وسنو ص ١٠ : ١٩٨٤) ، فيروا أن : المؤسسات الناجحة تحقق تكيفاً استراتيجياً مع بيئتها السوقية ، وتلجأ إلى تدعيم استراتيجياتها بهياكل مصممة جيداً ، وعمليات إدارية مناسبة ، أما المؤسسات الأقل نجاحاً فهي ذات تكيف ضعيف خارجياً و / أو داخلياً ، وتمتد مناقشات مايلز وسنو ، بالنظر إلى الاستراتيجية التنظيمية على أنها العامل الفاصل بين الهيكل التنظيمي والخصائص البيئية . ووفقاً لمجموعة قرارات استراتيجية .. فإن المؤسسات تنقسم إلى : « المدافعين » ، « المنقبين » ، « المحللين » أو « السلبيين » . والمجموعة الأخيرة في عداد الشواذ ؛ لأنهم منظمات ذات استراتيجية ضعيفة ؛ إذ إنها تتبع استراتيجيات غير مناسبة للتكيف مع البيئة . وانتهى المؤلفان إلى أن كل الاستراتيجيات - ماعدا الاستراتيجية السلبية المنبثقة من استراتيجية رد الفعل (السلبية) - تعد مقبولة في المحيط التنافسي ، طالما أنها تحقق - على الأقل - أدنى قدر ممكن من التوافق بين الاستراتيجية ، والهيكل ، والبيئة . ومع ذلك .. فإن التحليل الاستراتيجي لدى المؤلفين تدعمه حقيقة تمتع المنظمات الناجحة بهياكل مرنة لامركزية .

* وعلى العكس من هذه الصيغة -خاصة في سويسرا - نجد أن إخوان سولذر قد واجهوا انخفاضاً في الأرباح (وصل عام ١٩٨٣ إلى ٦٦ مليون فرنك ، واستمرت الخسارة بعد ذلك لمدة عامين) ، مما دفع الرئيس الجديد لمجلس الإدارة ، « فريترز فاهريني » ، إلى التفكير في الهيكل التنظيمي ، واتصفت هذه الشركة لسنوات عديدة بأن قراراتها لامركزية ، كما أن المديرين - على مختلف المستويات - كانوا يتمتعون بقدر كبير من الاستقلال ، وكانت عملية صناعة القرارات تتم بإجماع الآراء . وفي أقل من عامين ، بدأ فاهريني في التحول إلى المركزية والبيروقراطية ؛ إذ تم توصيف الوظائف والمسئوليات

توصيفاً دقيقاً محدداً ، وأصبح تقسيم العمل واضحاً ، بعد أن كان غير واضح وانتهى التداخل القائم بين الوظائف ، وأصبح الهدف النهائي هو تقسيم المؤسسة هيكلية حسب المنتج ، فانقسمت إلى إدارات مستقلة ، ومقيدة - فى نفس الوقت - بقواعد بيروقراطية عامة . ويبدو أن الأخذ بالهيكل (المركزى) حقق نجاحاً ، فبالرغم من ضعف معدلات أسعار التبادل النقدى .. ارتفعت المبيعات الكلية للمجموعة بنسبة ٢٪ فى عام ١٩٨٧ ، وارتفعت أوامر التشغيل الكلية بنسبة ٤٪ لنفس السنة . وحققت الشركة فى الربع الأول من عام ١٩٨٨ زيادة قدرها ١٤ ٪ فى أوامر التشغيل (ويك : ص ٦ ، ١٢ : ١٩٨٨) .

* قد ينسب هذا النجاح - الذى يبدو وكأنه أمر شاذ - إلى المحيط القومى . الخاص بسويسرا - (وهو أمر نادراً ما يأخذه معظم المؤيدين فى الاعتبار للتغيير المخطط) ؛ فمعظم المديرين هناك ذوو مستوى عال من التعليم بالمقارنة بقرنائهم فى بريطانيا : رأس المال والقروض متوفرة ، والتكاليف منخفضة هذا مع وجود اقتصاد سياسى مستقر تماما ؛ مما يجعل المناخ القومى لسويسرا ، يختلف كثيراً عن مثيله فى بريطانيا ، وفى عديد من الدول الأوروبية . وبالإضافة إلى ذلك .. كانت ١٢ من ٢٦ شركة سويسرية مملوكة ملكية عائلية ، ولذا كان الاتجاه نحو الهياكل المركزية أمراً ليس بمستبعد .

التغيير المخطط والنماذج المهيمنة

* سبق أن أشرنا - فى الفصل الأول - إلى أن مجال استراتيجيات التغيير قد دخل مرحلة ، يمكن أن تسمى « التaylorية الجديدة » * فهناك دائماً « طريقة واحدة مثلى » للتنظيم ، وهى الهياكل اللامركزية - جنباً إلى جنب - مع الاستعانة بفرق العمل لتهيئة المناخ للابتكار والإدارة المهيمنة . وهذا الاتجاه ليس وليد الصدفة ، ولكنه نتيجة تطور فى نظرية التنظيم . ويبدو أن النماذج السائدة نشأت - طوال العقد الزمنى السابق - لتغذى وتدعم حركة تاييلور الجديدة ، وتشمل هذه النماذج :

* نسبة إلى فريدريك تاييلور

١- التعلم من والأخذ بأفضل الممارسات خاصة من أمريكا الشمالية واليابان .

٢- تزايد قوة وأهمية مفهوم « ثقافة المشروع » .

٣- تزايد الثقة في المستشارين ، وممثلي التغيير وعباقره التغيير التنظيمي .

على الرغم من إمكانية التمييز في التحليل بين المجالات السابقة .. إلا أنهم يمثلون أوجه مختلفة لفلسفة إدارة التغيير . وتظهر فكرة « الأداء الأفضل » فقط ، حين يكون الالتزام - بإحدى الثقافات أو بإحدى مدارس أو نظريات الإدارة - قوياً . ويكون لها تأثير في تعريف نور المستشار الخارجي ، وتحديد من يصلح لنور عبقرى الإدارة . وهنا نجد تكافلاً بين طرق جرد البضاعة بالأسلوب الياباني - جنباً إلى جنب - مع الأساليب الأمريكية في إدارة الجودة الكلية (المشتق من اليابان وأمريكا الشمالية) والمعتقدات الخاصة باللامركزية و « التميز » .

* إن مجرد وجود هذه الأساليب والأنظمة ليس وحده الباعث على الحذر ، ولكنه المحيط غير الفكري الذي ينظر إليها ، ويستجدي التساؤلات عن نور ومدى كفاءة هذه النظريات الإدارية ، في التغيير الاستراتيجي المخطط . وتعتمد هذه الانتقادات على الوقفة الانتقادية (أورنو ١٩٧٣) ؛ بالنسبة لبناء الاجتماعى للمعرفة الأصلية في الفكر الفلسفي .

تنصرف وجهة نظر أورنو إلى أن كل الأيديولوجيات هي أساساً ناتج لثقافة اجتماعية ؛ وهذا يعنى أن معظم النظريات قد افترضت الأصالة ، والشرعية ، والقابلية للتطبيق ، والتي لم تكن دائماً مبررة . وأكثر انتقاداته وثيقة الصلة بأهداف هذا الكتاب ، تنور حول الوجودية الألمانية ، حيث يدعى أن هذه الوجودية لم تكن فقط بناءً اجتماعياً ، وبالتالي تكون نتاجاً تاريخياً - ولكنها أدت كذلك إلى كلام معقد عن أصالتها ؛ حيث اتصف المعنى والسبب بالتحيز ؛ مما نتج عنه غموض في عمليات السيطرة الفعلية (أورنو ص ١٢٤ : ١٩٨٩) لقد خلقت اتجاهاً ، يعتمد عليه ، حيث وضعت كل الفلسفات ضمن حدود أيديولوجياتها . إن نظرية الإدارة ليست استثناءً من مبدأ الأصالة .

« كمثل لما يعتبر « أداءً جيداً » والمرتبطة بالبيئة ، ويكون بالتالى عرضة لتفسيرات مختلفة ، تمت التجربة الحديثة فى صناعة السيارات «چاجوار» « وفورد» قبل شراء شركة فورد لمصانع شركة چاجوار (فى خريف ١٩٨٩ بمبلغ ١.٦ مليون جنيه إسترليني) .

كان كل من الاكاديميين والممارسين يعتبرون أن السيارة «چاجوار» نموذج للنجاح فى مجال التغيير المخطط الثقافى ، وعن فترة ما قبل فورد .. يقول (بيتيجرو وآخرون - ص ١٢٤ : ١٩٨٩) « يرتكز معظم أداء الشركة من ١٩٨٠ حتى الوقت الحاضر، على تحول رئيسي فى جوهر المعتقدات والافتراضات الخاصة ، بكل من الإدارة وقوة العمل فى نموذج «چاجوار» ، لقد نجح فريق الإدارة العليا - منذ ١٩٨٠ - فى الحصول على ٥٠٠ مهندس جديد ، وإعادة تنظيم الإدارة القائمة ؛ فتم خلق إدارات جديدة للمشتريات والتمويل ، والتسويق ، والاتصالات ، ونجحوا كذلك فى تقديم موديل جديد ، وأشاعوا فى نفس الوقت جواً من التماسك بين هذه الأنشطة المتنوعة عن طريق خلق - وبالأحرى - إنعاش وتنشيط الجو الثقافى العام ، وازدهر الالتزام بالتميز الهندسى وبالجودة العالية التى ازدهرت تحت نظام ليونز . وبعد شراء فورد للشركة .. كان رأى بيل هايدين ، رئيس مجلس الإدارة الجديد: « بعيداً عن بعض المصانع الروسية .. لقد كان نموذج «چاجوار» من أسوأ ما شاهدت فى حياتى » (مجلة الاقتصادى ، اكتوبر ١٩٩٠) ، واعتقد مدير فورد - عموماً - أن چاجوار كانت تتصف بعدم الكفاءة فى الإنتاج ، وأن معظم منتجى السيارات ، قد تخلوا عن فكرة الخطوط الفاصلة ، ونظام الحصص .. والتى كانت من خصائص چاجوار ، كما أنهم استنكروا الممارسات المتعلقة ببعض الأداءات ، مثل تحديد المسئوليات عن الجودة ، واستخدام فرق العمل المتعددة المهارات ، أو الأسلوب اليابانى فى التخزين ومعالجته ، واعتبروها أفكاراً غريبة .

ليس من المهم أن تحدد أين جانب الصواب ، وأين الخطأ ، ولكن من الأهمية الإشارة إلى أن تحرك چاجوار على طريق التغيير ، هى مسألة درجة وتفسير والتساؤل عما إذا كانت الشركة تطبق أفضل المهارات فى محيط العمل أم لا . ومن الواضح أنه لم

يحدث اتفاق في الرأي بين فورد والاكاديميين البريطانيين ، والرئيس السابق لجاجوار .

* إن البيئة الحالية لعباقرة الإدارة (وعناصر) التغيير ، وأفضل الممارسات .. إن كل هذه الافكار تم تجميعها تحت الموضوعات الرئيسية « لثقافة المشروع » وقد قام كيت وأبركرومبي (١٩٩٠) بتلخيص الجوانب الرئيسية لهذه الثقافة بتعريف نوافعها الأساسية.

الخواص الاقتصادية :

١- استمرارية عملية الخصخصة .

٢- تحرير المؤسسات من الخضوع للأنظمة والإجراءات الحكومية ؛ خاصة الخدمات المالية .

٣- إعادة تنظيم هيكلية أجهزة التمويل العامة .

٢- تقليل الاعتماد على فكرة الاعتمادية - كجزء من ثقافة المشروع - في أرجاء المؤسسة وقطاعات الاعمال ، وهي تشمل اعتماد كل على الآخر ، وكذلك الاعتماد على الأجهزة الحكومية ؛ من أجل الدعم .

الخواص الاجتماعية - الثقافية :

١- أصبح تنظيم السوق التنافسي ، النموذج السائد بين الجميع (بما فيها المؤسسات الشرعية العامة ، والقطاع التطوعي) .

٢- اتصاف مفردات لغة الإدارة بالطابع التجارى ، مثل حيز السوق ، وتميز المنتج ، ودعم الميزة التنافسية

٣- تزايد الاتجاه نحو تجانس نماذج التنظيم ؛ فكل المؤسسات أصبحت تميل إلى الأخذ بالأساليب التجارية فى التشغيل ؛ خاصة إذا كان عليها أن ترفع من مستوى أدائها التنظيمى ، وتحقق النجاح .

٤- إن فكرة تسيير الحياة الشخصية للفرد نفسه كما لو كانت مشروعاً ، أصبحت مثيرة للاهتمام . ومن ثم يجب أن ينظم الأفراد حياتهم ، وفق مفاهيم اقتصادية (النفقة والعائد مثلاً) .

إن مفهوم « ثقافة المشروع » يصف ما أطلق عليه معظم المؤلفين مصطلح « مرحلة ما بعد فورد » . أما مرحلة فورد ذاتها .. فقد امتدت (١٩٣٠ - ١٩٧٠) ، وهي تصف مرحلة طويلة من النمو الاقتصادى ، اقترن بهذه المرحلة ، وتكافأ معها فى مقدار النمو ، والتنظيم الاقتصادى والصناعى .

مرحلة فورد:

١- تنظيم قائم على أساس إنتاج ضخم لمنتجات مفردة (لا يوجد تنوع فى المنتجات)

٢- تعد اقتصاديات الاستهلاك الضخم حافزاً لظهور المؤسسات الضخمة المتكاملة رأسياً .

٣- انتشار المؤسسات فى جميع أرجاء البلاد - حتى النائية منها - فى شكل مصانع وفروع .

٤- تركيز التكنولوجيات على المنتجات المفردة .

٥- تمثل قوى عمل النصف ماهرة بنقابات عمال عامة وضخمة .

٦- تميل نظريات الإدارة نحو الإدارة العلمية .

٧- تعتبر الحاجة للتغيير الصناعى والاقتصادى ، عملية طبيعية ! لتسهيل الإنتاج الكبير والاستهلاك الضخم .

مرحلة بعد فورد:

١- إقامة الهيكل التنظيمى حول إنتاج متعدد متنوع ؛ لخدمه أسواق ملائمة سبق تحديدها .

٢- ولتحقيق هذا الهدف يزداد الميل إلى اللامركزية والمرونة فى الهيكل .

٣- لا تمثل قوى العمل المتعددة المهارات بنقابات عمال وإن وجدت ؛ تقيدها اتفاقيات تحرم الإضراب .

٤- تركز المنظمات فى مواقع صناعية جديدة .

٥- تعتبر استراتيجيات الإدارة العنصر البشرى ، أهم الموارد التنظيمية . وتميل نظريات الإدارة نحو العلاقات الإنسانية .

٦- ينظر إلى التغيير كنتيجة طبيعية ؛ لمواجهة الأزمات الاقتصادية ، والكساد ويعتبر التغيير المخطط من أهم اختصاصات الإدارة .

* تتبع جيسوب وآخرون (١٩٨٨) ثقافة المنظمة لمرحلة ما بعد فورد ، وفترة ظهور تانتشر (١٩٧٩ - ١٩٩٠) ، وهما فترتان متداخلتان ، وماينبغى ملاحظته هنا مدى تأثير هذا المناخ على إدارة التغيير . يجب على المنظمات أن تتحول نحو التخصص ، والتنوع فى الإنتاج ولقد سمي هذا الاتجاه « التخصص المرن » (انظر بيور وسابل ١٩٨٤) . على المنظمات أن توظف عمالاً متعددى المهارة ، وعمالاً كل الوقت ، مع عمال لنصف الوقت ، وعمالاً مؤقتين (انظر اكينسون ١٩٨٤) . وعلى المنظمات كذلك أن تأخذ باللامركزية ، وتعمل على خلق ثقافات تنظيمية ، تسمح للأفراد بأن يزداد ولاهم لأهداف وقيم التنظيم (كانتر - ١٩٨٩) . لقد أصبحت إدارة التغيير مجالاً للتمييز الإدارى ، حيث يجب على المدير أن يكون متعدد المهارات ، وماهراً فى العلاقات الشخصية ، وقادراً باستمرار على التخطيط للتغيير . ولا يقتصر هذا الموضوع (ثقافة المنظمة) على بريطانيا ، ولكن تسلى إلى معظم المجتمعات الغربية ، مخترقاً نظريات التنظيم .

وقد ساهم مؤلفون عديدون فى التحول نحو تعريف المدير بأنه « سيد التغيير»

(كانتر ١٩٨٢) بينما يعطى البعض الأولوية للأسواق وقطاعات السوق ، على أساس أن تزايد عدم الاستقرار في أسواق المنتج يؤدي بالمنظمة إلى تبني استراتيجيات البيئة المناسبة مما يؤدي إلى استقطاع نصيبها من السوق (بيور وسابل ١٩٨٦) حين يعطى آخرون الأولوية للتكنولوجيا وتطورها (سكاربورغ وكوربيت ؛ لأن عوامل الأوتوماتية ومعلومات التكنولوجيا ، والإنتاج المراقب بالكمبيوتر .. كلها ساهمت في ظهور المنشأة المرنة ، وقد تمثلت النتيجة في ظهور مناخ ، يدعم فكرة إمكانية التخطيط للتغيير وإمكانية تدريب المديرين على إدارة التغيير ، والقول بأن المدير الجيد هو الذى يتمتع بإمكانيات المدير الشامل ، يتمتع - فى نفس الوقت - بمهارات فى الإدارة العامة ، وفهم تكنولوجى عالٍ . لقد تنبأ بعض مديرى شركات بريطانية بأنه بحلول عام ٢٠٠٠ ، فإن واحداً من كل ثلاثة مديرين بريطانيين سيحتاج لهذا التنوع فى الخبرات (جريدة الأوبزرفر ٤ نوفمبر ١٩٩٠) . وسواء كنا نتفق مع ما سبق من الآراء أو لانتفق فالأمر يتوقف - أساساً - على نظرتنا للتغيير ، وهل هو تغيير طارئ أم عملية مخططة محكومة بأساليب إدارية .

عمليات التغيير الاستراتيجي الطارئة : القوى الأوسع المؤثرة

إن لظهور عمليات التغيير كوظيفة للقوى المؤثرة صدئاً واسعاً فى مجال النظرية والتطبيق . ومن ثم .. فإن تفويض المدير بالتخطيط لها أمر يتجاهل التأثير المتزايد للقوى المؤثرة ، التى تقع خارج المؤسسة ، وكذلك أهم تلك التأثيرات التى تقع خارج نطاق الاختيار الاستراتيجي للمديرين .

عمليات التغيير التخطيط الطارئة : الأنظمة المفتوحة ، والمداخل

المتعلقة بالتغيير التنظيمي

يرى مدخل النظم المفتوحة أى مؤسسة على أنها جزء مستقل من كلٍ كبير . وأن قراراتها وخواصها لاتحدد فقط تبعاً لإرادة وقدرات مديريها ومؤسسيها ، ولكن أيضاً وفقاً لصفات الروابط بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها . من الواضح أن نموذج هذه

الروابط والاعتمادية المتبادلة ، هو الذى يمكننا من تحديد طبيعة التغيير الاستراتيجى محل البحث ، (انظر شكل ٣-٢)

يقال إن اعتبار المنظمة كنظام مفتوح ، يجعلنا ننظر إلى النقاط التالية كخصائص للمنظمة : (فون برت لانفى ، إمبرى وترسيت b ، ١٩٦٠ ، ١٩٥٦)

١ - النهاية المتساوية :

تملك المؤسسات ومديروها حرية الاختيار فيما يتعلق بتصميم التنظيم الداخلى . وليس ثمة طريقة واحدة أفضل لأداء الأعمال ، ولكن يوجد عديد من الطرق المختلفة لإنجاز نفس الهدف .

٢ - التلاشى السلبي :

ويقصد به الميل الطبيعى للأشياء للفساد والتلاشى . ويأخذ هذا المفهوم شكل عكس الاتجاه فى النظام المفتوح ، فالمنظمة تأخذ من البيئة المحيطة ، أكثر مما تحتاجه من الموارد لإنتاج مخرجاتها ، وبالتالي .. يمكننا ذلك من تخزين طاقة لديها ، تساعد على الاستمرار والبقاء فى أوقات ندرة الموارد (كما تفعل بعض الحيوانات فى حالة البيات الشتوى مثلاً) .

٣ - الوضع المستقر :

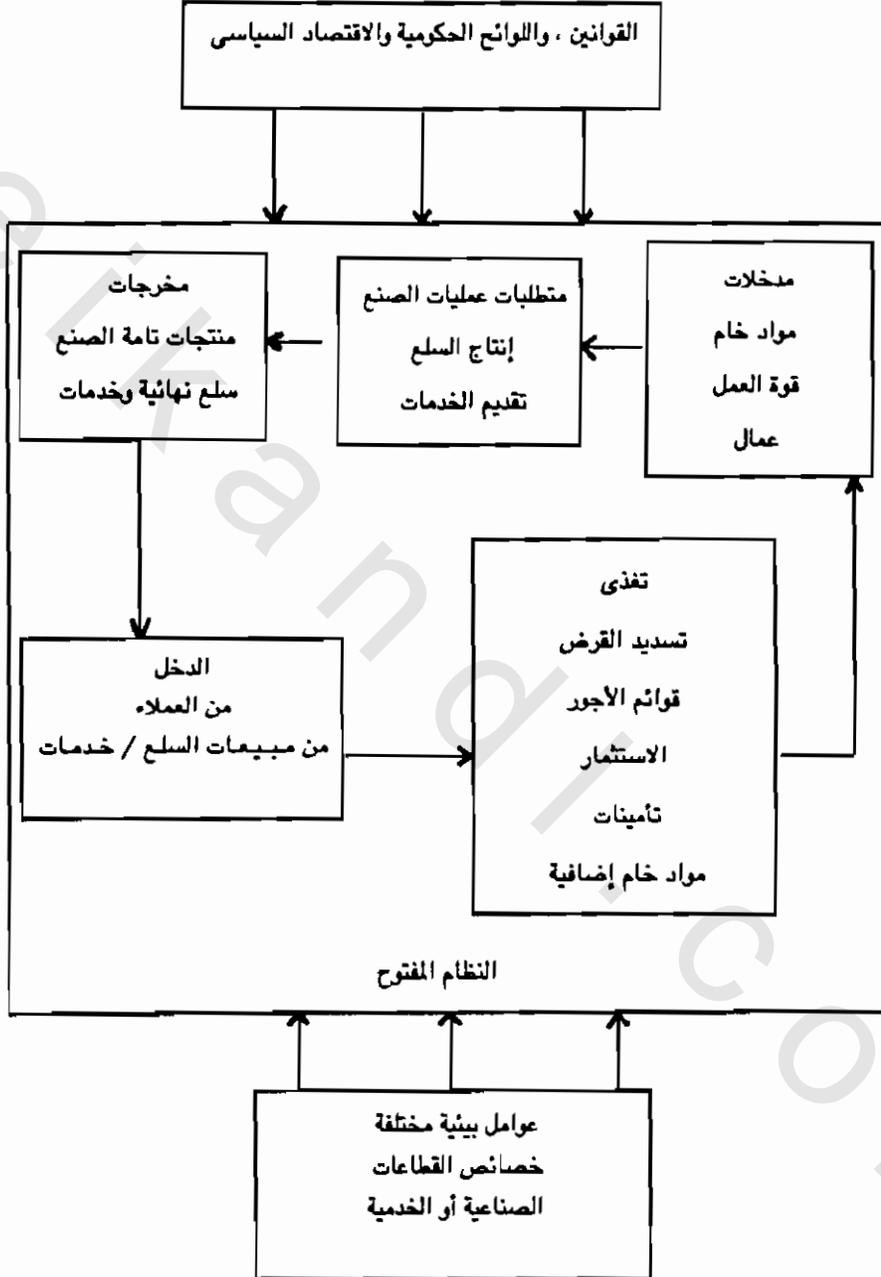
يتميز بالتعادل بين المدخلات والمخرجات ، وأن عمليات الإنتاج دائماً فى حالة ثبات؛ إلا أن هذا لا يمثل توازناً حقيقياً ؛ لأن حالة الاستقرار هذه عرضة للتغيرات ، ولكن يظل التعادل فى عمليات التبادل ، التى تحدث فى النظام ثابتاً ، كما توجد مقارنات مباشرة - هنا - مع نموذج القوة عن لوين ، (انظر جدول ٣-١)

٤ - الدورات: النماذج :

يمكن تمييز النماذج التبادلية والدورية .

شكل (٢-٣)

الأنظمة المفتوحة : قوى الاستقرار و التغيير فى المحيط الأوسع .



إن المهم هو أن نحدد أين يستخدم عائد حاصلية بيع المنتج ؟ في شراء مزيد من المدخلات ، وهذا إن تحقق .. فإنما سيمثل نورة واحدة ، وحين تتداخل مثل هذه النورات ، أو تظهر عوامل عرضية ، تكون النتيجة (نورات) أكثر تعقيداً .

* عند تحليل التغيير الاستراتيجي .. يسمح مدخل الأنظمة المفتوحة بأن يفسر الاختلاف داخل المؤسسة بواسطة العوامل الخارجية ، ويسهل أيضاً عمل الدراسات المقارنة للتغيير الاستراتيجي ، طالما أن جميع أشكال التنظيمات تعمل داخل النظام المفتوح (انظر شكل ٢-٣ فيما يلي)

يوجد عديد من الدراسات النظرية والتجريبية في مجال الأنظمة المفتوحة ، الوثيقة الصلة بمفاهيم التغيير التنظيمي التطوري والحمي ، وستتناول منها بيئة السكان وتحليل لنورة الحياة بالتفصيل

نماذج بيئة السكان :

ينظر للمؤسسة أولاً على أنها عضو في مجموعة مؤسسات بشرية مماثلة ، ويعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسة وبقاها في الوجود عملية بيئية محضه ؛ حيث تزول المؤسسات الضعيفة ، وتبقى الأشكال التنظيمية الأقوى والأكثر سيطرة عند التعامل مع البيئة (بيديان ص ٩ : ١٩٨٧) .

من وجهة نظر السكان .. فإن توزيع الأشكال التنظيمية ، في أي وقت هو نتيجة لثلاث عمليات : الخلق أو الميلاد للمؤسسات الجديدة ، واختفاء المؤسسات القائمة (من خلال الزوال ، والاندماج ، والإفلاس ، أو لأي سبب آخر) ، وتحول المؤسسات القائمة إلى أشكال جديدة (أولدريش - ص ٧٢ : ١٩٨٦) .

* تهدف عمليات التغيير الاستراتيجي إلى تحقيق وتدعيم مكانة المؤسسة في المجتمع العام للمؤسسات ، وتعتبر الإطارات البيئة والاستراتيجيات التنظيمية ، المفاهيم

الرئيسية لهذه العملية . كما تمثل الإطارات البيئية مجموعة الموارد ، التي تدعم أو تمنع التغيير التنظيمي ، والتي يمكن أن تكون متسعة أو ضيقة . ويتحدد اتساع الإطار بتجميع الموارد العامة ، والعناصر المخصصة لقطاع صناعي معين ، مثل : دورات الأعمال ، ودورات المنتج ، ومعدلات الابتكار ، وسياسات النقابات ، والاقتصاد العام ، وقوانين وسياسات الحكومة ، والاتجاهات المالية .

تتواجد تجمعات المؤسسات داخل كل نوع من الإطارات ، بشكل يتماثل مع ذلك الموضح ، بواسطة (بورتر ١٩٨٠) في تقريره عن الجماعات الاستراتيجية . إنها تجمعات من المنظمات داخل صناعة واحدة أو قطاع صناعي واحد - تواجه بإطارات مماثلة - وتميل للأخذ باستراتيجيات تغيير مماثلة . لقد أطلق جريناير وسبيندر (١٩٧٩) على استجابات نماذج التغيير الاستراتيجية لقب « الوصفات » . ولقد أشار أن المؤسسات التي تعمل في قطاعات أعمال مماثلة ، تتبنى نفس الاستراتيجيات (مثل إعادة التنظيم ، والتصفية، والاستيلاء ، والإندماج) حين تواجه بضغط للتغيير (جرين وهنيجز ص ٢٩٤ : ١٩٨٨) حين ناقشوا أن « عادة ماتتكيف الخواص والعمليات الهيكلية للمنظمة بشكل ، يُنتج شكلاً متجانساً ، يتسم بشمولية الشكل » .

* تتمتع مجموعات المؤسسات العامة ، التي لديها إطار بيئي واسع بقدرات متعددة ، فهي قادرة على التحول وإعادة تشكيل نفسها ، بشكل سهل نسبياً ، طالما لديها القدرة على تحمل الظروف المتغيرة ، والتعامل مع المنافسين (مناقشة بيرنر ، وستالكر ، ولورانس ، ولوروش) .

* أما المؤسسات المتخصصة .. فهي ذات الإطار الضيق ، ومثل هذه المؤسسات تجيد الأداء في بيئة مستقرة ، أو حيث يتم التغيير ببطء ، أو بشكل يمكن توقعه . وعليها أن تحدد احتياجاتها من الموارد بشكل تفصيلي ، وعادة .. ما تخدم أسواقاً محددة جداً- وعادة ما توفر هذه المؤسسات أيضاً قدرأً من المرونة في هيكلها ، يسمح لها

بالتكيف السلس مع الظروف المتغيرة ، طالما أن التغيير ليس متطرفاً ، والتنبؤ به ليس مستحيلاً .

* في مجتمع ما من المؤسسات حين يطرأ تغيير على استراتيجيات معينة لبعض المؤسسات لخروجها عن الوصفة المخصصة للقطاع .. فإن هذا ينعكس على توازن النظام المفتوح ، ويصيبه بنوع من الخلل . ومن أمثلة التغيير : الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد القائمة أو الاستغلال والتعامل مع معلومات جديدة ، لاتتوافر للمؤسسات الأخرى . وذلك .. فإن عدم التوازن المؤقت هذا ، خلق نوعاً من التأييد ، والدعم للميزة التنافسية لهذه المؤسسة بتسهيل ميزة « الريادة في التغيير »^(١) ، وهذا يحدث فقط من خلال روح المدير المتكامل والتي قد لا تتوافر في كل منظمات المجتمع . ويعتمد احتفاظ رواد التغيير للميزة التنافسية - أساساً - على مدى السرعة في نهج أدائهم من جانب المؤسسات الأخرى .

* وهناك استراتيجيات أخرى خاصة بالقطاع ترتكز على جوانب ، مثل : الثقافة التنظيمية ، والأخذ بأساليب تكنولوجية جديدة . وطالما أن عملية امتزاج الهيكل ، والعمليات ، والأفراد (الثقافة) تظل مميزة وغير قابلة للتقليد . فإن المؤسسة ستبقى ، وهي تتمتع بالميزة التنافسية في هذه الحالة .. نجد تركيز استراتيجية التغيير على إدارة الثقافة التنظيمية (والتي ستناقش في هذا الكتاب) . إن استراتيجيات التغيير من خلال تبني تكنولوجيات جديدة ، أو تلك غير المستخدمة من جانب مؤسسات أخرى في القطاع ، تكون مماثلة - بدرجة كبيرة - لمثال الثقافة السابق . وحين يرتبط النجاح بالأخذ بتكنولوجيا جديدة .. فإن استراتيجية التغيير تكون موجهة تكنولوجياً ، وتتميز بالبحث المستمر عن التكنولوجيات الجديدة والأخذ بها .

دورات الحياة التنظيمية و التغيير الاستراتيجي

تعطى فكرة دورة الحياة الأولية لقوة الحتمية للعمر التنظيمي والتطور ، خلال

(١) يطلق الكاتب عليها ميزة صاحب « الحركة الأولى » ، First Mover

الوقت ؛ لتحديد إطار استراتيجيات التخطيط الطارئ . ولذا .. فالتغيير هنا له مفهوم انتقالي ، يفهم فقط على ضوء تحليل التنظيمات ، خلال وقت معين . وعلى أكثر تقدير.. تناقش وجهات نظر (جراينز ١٩٧٢م) أن التنظيمات تتبنى استراتيجيات تغيير تطويرية، متزايدة في أوقات الاستقرار (وهذا يعنى خلال فترات متميزة من التاريخ التنظيمى) واستراتيجيات التغيير الثورى بين فترات تاريخية مختلفة (أى عند مراحل محددة ، من النمو أو نطاق المنتج أو تنوعه) .

تمدنا دورة الحياة بإطار عمل لدراسة نماذج الميلاد، والتحول والوقاة للمؤسسات (كميرلى ومايلز 1980) . وكل مرحلة تمد المحيط باستراتيجيات تغيير معينة . وأساساً .. ينظر إلى دائرة الحياة على أنها العملية الحتمية للبيروقراطية ، أثناء نمو التنظيمات . وحين يبدأ التنظيم البيروقراطى الرسمى فى الفشل .. تكون المرحلة النهائية فى دورة الحياة ، بمثابة إجراء التغيير الاستراتيجى ، لكسر قالب البيروقراطية الذى لايمكن تجنبه ، وفيما يلى وصف موجز لنموذج دورة حياة :

١ - مرحلة المقاتلة أو الإنتاج :

إن المهمة الأولى فى هذه المرحلة ، هى إنتاج سلعة أو خدمة ، ويعد البقاء مفتاح الاستراتيجية . إن ثقافة المؤسسة قد صاغها مؤسسون يهتمون بتحديث الثقافة التنظيمية ، وقد تكون المؤسسة جديدة أو فرعاً جديداً ، أو جزءاً من مؤسسة أكبر .

إن النجاح يؤدى إلى النمو ، والحاجة إلى تعيين أفراد جدد . والأفراد فى حاجة - بطبيعة الحال - إلى إدارة . ويصبح موضوع تنظيم مستقبل استراتيجية المؤسسة أكثر تعقيداً ، وتؤدى البدائل إلى تحجيم النمو والبقاء بالحجم الصغير ، (ولكن المخاطرة تكمن فى عدم القدرة على دعم المنافسة) أو النمو ، وتعيين مديرين محترفين .

٢- مرحلة الجماعية :

بدأت المنظمة تأخذ شكلها ، وكذلك البدء في تعريف الإدارات والوظائف ، كما أصبح مبدأ تقسيم العمل هو الغالب ، وتحول المديرون المحترفون إلى قادة أقوياء ، يشاركون المؤسسين نظرهم للمؤسسة ، كما أن تزايد النمو يرتبط بظهور الحاجة إلى الرقابة على الإدارة ، والتفويض . وقد بدأت المنظمة في دعم مكائنها ؛ ثم توزيع المهام الداخلية ، ويصبح من يتحمل مسئوليات ويتمتع بالاستقلال في أدائها من البارزين .

٣- مرحلة التشكيل :

تصطبغ أنظمة الاتصالات والرقابة بالطابع الرسمي ، وصارت الحاجة إلى التمييز بين مهمات الإدارة العليا، وصنع القرارات الاستراتيجية ، وتنفيذ السياسة ماسة ، وكذلك تلك الحاجة الخاصة بالمديرين في المستويات الأدنى ، حيث يتوقع منهم أن ينفذوا ويراجعوا القرارات المتعلقة بالعمليات . وحين تتواجد أنظمة التنسيق والرقابة .. تظهر البيروقراطية ، وهي تشمل هياكل المرتبات . وبرامج المكافآت والحوافز ، وتعدد مستويات المدرج التنظيمي ، ونظام التقارير ، وحبود التدخل للاختيار واستقلال المديرين في المستويات الأدنى ، وتستمر المؤسسة في النمو ولكن ببطء . وقرب نهاية هذه المرحلة .. تصبح عملية البيروقراطية عبئاً ثقيلاً وتظهر الحاجة ملحة إلى تحرير الهيكل منها .

٤- مرحلة الاتقان :

هي مرحلة التغيير الاستراتيجي . وقد تصل المؤسسة إلى منطقة مستوية على منحى نموها (مرحلة ثبات) ، كما قد تبدأ مظاهر التدهن في الأداء في الظهور . كذلك اعتاد المديرون على التعامل مع الهياكل البيروقراطية ، وبدأت الضغوط عليهم لتعلم مهارات جديدة لتحقيق تغيير كالأخذ بالعمل الجماعي ، وتقييم الذات ، ومواجهة المشكلة . كما يمكن أن تشمل هذه المرحلة أيضاً سرعة دوران وإحلال للمديرين الأقدم (جريناير ١٩٧٢) .

ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل - أساساً - موضوع التمييز بين المبادأة والحتمية في التغيير الاستراتيجي . وإنه لمن الضروري أن نلقى الضوء على مدى التباين الفكري القائم - حالياً - بين المؤيدين لكل منهما . وحتى يمكن للقارئ أن يستوعب بقية الكتاب على ضوء هذا المعنى .. فإن كلاً من البعدين المتسم بالمبادأة (المخطط) والحتمية يمثلان المحور الرأسى في (شكل ٢-١) . أما الفصل التالي .. فإنه سيتعامل مع المحور الأفقى ؛ لأن التغيير إما أن يكون عملية سائدة أو مشكلة تنفيذ .

مراجع الفصل الثالث

- 1- Adorno , T.W . (1973) *the Jargon of Authenticity* , London : Routledge.
- 2- Aldrich , H.E ., in collaboration with E. Auster , U. Staber and C. Zimmer (1986) *Population Perspectives on Organizations* , Uppsala : Acta Universiatis Upsaliensis .
- 3- Atkinson , J. (1984) Manpower strategies for flexible organizations, *Personnel Management* . August : 23 - 7.
- 4- Bedeian , H. (1987) 'Organization theory : current controversies , issues and directions' , in C. L. Cooper and I.T Robertson , (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , New York : Wiley.
- 5- Burns , T., and Stalker , G. M. (1961) *The Management of Innovation* , London : Tavistock .
- 6- Burrall , G. and Morgan , G. (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* , London : Heinemann.
- 7- Dunford , R. (1990) , A reply to Dunphy and Stace , *Organization Studies* 11 . 1: 13 - 5 .
- 8- Dunphy . D. C., and Stace , D. A. (1988) Transformational and coercive strategies for planned organizational change , *Organizational Studies* 9, 3: 317 - 34.
- 9- Gouldner , A. (1980) *The Two Marxisms* , London : Macmillan .
- 10- Greenwood . R., and Hinings , C. R. (1988) , Organizational design types , tracks and the dynamics of strategic change , *Organization Studies* 9, 3 : 293 - 316 .
- 11- Greiner , L. (1972) Evolution and revolution as organizations grow ,

Harvard Business Review 50 . July - August : 37 - 46 .

- 12- Grinyer , p. H. and Spender , J. C. (1979) , Recipes , crises and adaptation in mature businesses , *International Studies of Management and Organization* 9.
- 13- Hughes , M. (1985) , Debureaucratizaion and private interest government : the British state and economic development policy , in w. Streeck and p. C. Schmitter (eds) *Private Interest Government : beyond Market and State* , London : Sage .
- 14- Jessop , B., et al (1988) *Thatcherism* , Oxford : Polity Prees. Johnaon , G. (1987) *Strategic Change and the Management Process* , Oxford : Blackwell .
- 15- Keat , R., and Abercrombie , N. (eds) (1990) *Enterprise Culture* , London . Routledge .
- 16- Kimberly , J. R. , and Miles , R. H. and associates (1980) *The Organizational Life - cycle* , San Francisco : Jossey - Bass.
- 17 - Kotter , J. p. Schlesinger , L. A., and Sathe , V. (eds) (1986) *Organization : Text , Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change* , Homewood , Ill . :Irwin .
- 18- Lammers C.J. (1990) ,Sociology of Organizations around the globe , *Organization Studies* 11, 2: 179 - 205.
- 19- Lawrence , P. R., and Lorsch , J. R. (1967) *Organization and Environment* , Cambridge Mass . : Mass .: Harvard University Press.
- 20 - Miles, R. E. and Snow, C. C. (1984) , Fit, Failure and The hall of fame , *California Managerment Review* 26 , 3: 10 - 28 .
- 21- Nichols , T. and Beynon , H. (1977) *Liwing with Capilalism* , London
- 22- Petigrew , A. M. (1985) *The Awakening Giant Continuity and Change in ICI*, Oxford : Blackwell .

- 23- Piore , M., and Sabel , C. F. (1984) *The Second Industrial Dvide : Possibilities of Prserty* , New York : Basic Books .
- 24- Plant , R. (1986) *Managing Change and Making it Stick* , London : Fontana.
- 25- Quinn , J . B (1980) *Strategies for Change : Logical Incrementalism* , New York :Irwin
- 26 - Scarbrough , H., and Corbett , J. M. (1992) *Technology and Organization : Power , Meaning and Design* , London : Routledge .
- 27- Skinner , B. F. (1961) *Analysis of Behavior* , London and New York : McGraw - Hill.
- 28- Thomas , K. w. (1977) Toward Multidimensional values in teaching : the example of conflict behaviours , *Academy of Management Review* , july , 472- 21.
- 29- Von Bertalanffy , L.. (1956) , General systems theory . , in *General Systems : Rearbook if the society for the Advencement if Generat Systems Theory 1* : 1- 10 .
- 30 - Weick , K. (1979) *The Social Psychology of Organizing* , Reading , Mass .: Addison - Wesley .
- 31- Wicks , J. (1988) , Fritz Fahririni sees chances and changes for sulzer , *Swiss Business* , September 6- 12.
- 32- Wilson , D. C. and Rosenfeld , R. H. (1990) *Managing Organizations Text , Readings and and Cases* , London and New York : McGraw - Hill .

دوريات الفصل الثالث

(*Sunday times* , ' *businness world* ' 4 November 1990)

(*Economist* , October (1990) .

(*Observer* ' 4 November (1990)