

افاق التغير التنظيمي

الدكتور مصطفى عشوي
معهد علم النفس وعلوم التربية
جامعة الجزائر

مقدمة

● في هذه الحقبة ونحن على أبواب العقد الاخير من القرن العشرين وعلى مطلع القرن الحادي والعشرين، يشهد العالم أزمة خانقة ليس على المستوى الاقتصادي فقط، كما تريد أن توهمنا بذلك كثير من وسائل الاعلام الغربية وغيرها، بل وعلى المستوى الفكري والاجتماعي والسياسي أيضا... وإذا كانت جل الدول سواء كانت تابعة للكتلة الشرقية أو الغربية أو دول عدم الانحياز تراجع سياسياتها واستراتيجياتها الاقتصادية والسياسية ونظم أدارتها وأنماط تسيير مؤسساتها فإن ذلك في الحقيقة تعبير عن إفلاس على مستوى إيديولوجيات معنية وما ترتب، عن هذه الإيديولوجيات من نظريات وثقافات وأنماط سلوكية مختلفة على المستوى المجتمعي والتنظيمي والفردى وبدون مبالغة، فإن هذه المراجعة لا تعني بالضرورة عند القارئين بها على الأقل إفلاس الإيديولوجيات التي يعتنقونها بقدر ما تعني الحادثة في المحيط سواء كان ذلك مستوى الفكر، التكنولوجيا، الطاقة، أو نظم التسيير والادارة، أو كل ذلك...

وقبل تعرضنا لانعكاسات الازمة الشاملة في بعض البلدان الرأسمالية والاشتراكية فاننا نلاحظ أن المؤسسات الاقتصادية قد عرفت في الجزائر ومنذ الاستقلال عدة أنماط من التغير التنظيمي (التسيير الذاتي، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، إعادة الهيكلة والان نتحدث عن استقلالية المؤسسات). وإذا كان التغير عبارة عن ديناميكية لتحريك الموارد البشرية ومختلف أنواع الطاقة في المؤسسات فإن التغير في حد ذاته لا ينبغي أن يكون هو الهدف، بل ينبغي تحديد أهداف التغير وافاقه تحديدا واضحا تتماشى واستراتيجية التنمية الشاملة وتتناغم مع المستوى الحضاري والتاريخي للبلاد وذلك لتجنب الوقوع في الازمات الخطيرة.

وإذا انتقلنا في استقراءنا للاحداث التاريخية من المستوى الوطني الى المستوى الدولي فإن ذلك يبين لنا - وبكل وضوح - ان العالم الرأسمالي خاصة قد شهد اززمات متكررة تكاد تكون طابعا مميزا للنظام الرأسمالي هي مصدر تصدير الازمات الى البلدان الاخرى، فإن الازمة الحالية قد طالت جميع البلدان تقريبا سواء كانت هذه البلدان تنتمي الى ما يسمى بالعالم الاول (الدول الرأسمالية)، او العالم الثاني (الدول الاشتراكية)، او ما يسمى بدول العالم الثالث (الدول الفقيرة/الضعيفة). ومهما يكن، فقد دفعت هذه ملازمة مجموع هذه الدول الى مراجعة حساباتها وسياساتها وحتى استراتيجياتها في مختلف المجالات (اقتصاد، سياسة، اجتماع وثقافة)، وعلى كل المستويات (الفردية التنظيمية والمجتمعية). وعليه، فإن الصحف اليومية والمجلات المتخصصة وغيرها لاتكاد تخلو من الاشارة الى هذه الازمة من بعيد او من قريب والى التأثيرات السلبية ومختلف انعكاساتها في مختلف البلدان والانظمة. ولعل هذا المستوى من عمق الازمة ودرجة الاهتمام بها هو الذي يجعلنا نتساءل عن نوع هذه الازمة، ومدى خطورتها وشموليتها، فهل هي ازمة عامة ام جزئية؟ وما هي علاقتها بالتغير التنظيمي؟ وما هي افاق التغير التنظيمي التي تنبغي مراعاتها لتجنب الازمات او على الاقل للتخفيف من خطورتها وانعكاساتها السلبية؟

يعني بالتغير التنظيمي التعديلات والتحويلات التي تجري على مستوى المنظمات سواء كان ذلك على مستوى هيكل السلطة واسلوب اتخاذ القرارات او على مستوى التعامل والتفاعل مع المحيط. ولقد اصبح موضوع التغير التنظيمي من اهم مواضيع علم النفس التنظيمي/الصناعي الحديث، خاصة وان الاتجاه الان في نظرية التنظيم يتجه نحو اعتبار المنظمة بنية حيوية تتفاعل مع المحيط كنسق مفتوح يتبادل التأثير والتأثير مع المحيط الخارجي. ولا يخفى ان هذا الاتجاه الجديد ارتداد وتراجع عن التناول الفيزيائي الذي كان يتناول المنظمة كنسق مغلق. وعليه، فان تخطيط المنظمات الحديثة يعتبر في الاساس مبدأ التغير، وذلك للتلاؤم مع المحيط الذي يتميز بالتغير على مستوى الاتجاهات، و الاذواق والقيم وعلى مستوى الطاقة والمواد الخام وغير ذلك (كاتز وكاهن، 198، KATZ ET KAHN)

اذا كانت الازمة تؤدي بصفة عامة الى تعطيل القوى العاملة في المجتمع وفي مختلف طاقاته، فإن هناك فرقا جوهريا بين الازمة العامة والازمة الجزئية. من اهم معالم الازمة العامة انهيار البناء الاقتصادي والسياسي للمجتمع، ويتمثل ذلك في عجز النظام الاقتصادي والسياسي القائم عن احداث اي تجديد في عمليات الانتاج والتطور. اما اهم خصائص الازمة الجزئية فتتمثل في حدوث تأثيرات في مقومات تجديد اي نظام وخاصة في النظام الرأسمالي. وهذا النوع من الازمات لا يكاد يسلم منه النظام الرأسمالي على الاطلاق، فقد عرفت الولايات المتحدة الامريكية مثالا خلال مدة 150 سنة اي منذ 1834 ثلاثة وثلاثين ازمة جزئية بينما شهد نفس البلد ازميتين عامتين، الازمة الاولى بين 1873/1893، والازمة الثانية بين 1929/1941 (*).

(*ANWAR SHAIKH : DICTIONARY OF MARXIST THOUGHT.

Edited by : Tom BOTTOMORE et al. CAMBRIDGE, MASS. HARVARD UNIVERSITY PRESS, 1983. P. 138

قد يكون من الاسئلة التي تتبادر الى الذهن بسرعة في هذا المقام هو التساؤل عن نوع الازمة الحالية؛ فهل هي ازمة جزئية ام ازمة كلية؟ وهل هي ازمة خاصة بالنظام الرأسمالي ام هي ازمة عالمية؟ وماهي التغيرات التنظيمية التي ترتبت عن هذه الازمة في بعض البلدان؟ وماهي آفاق التغيرات التنظيمية المترتبة على الازمة؟ لا أدعي بأنني سأجيب عن كل هذه الاسئلة بإفاضة؛ ذلك الان الاجابة عنها تستدعي الاحاطة بانعكاسات الازمة وبعمقها وشموليتها في كل من البلدان الرأسمالية والاشتراكية، وفي البلدان الائرة في طريق النمو، لا شك ان هذه الاحاطة تتطلب وقتا كبيرا وتضافر جهود عدة باحثين متعددى الاختصاصات. ومهما يكن، فان جهدي سينصب على تسليط الاضواء على انعكاسات الازمة العالمية الحالية التي اعتبرها ازمة كلية عامة: اديولوجية واقتصادية وتنظيمية في بعض البلدان كما سأركز على اقامة علاقة بين الازمة العالمية والتغيرات التنظيمية مركزا في الاخير على ابراز آفاق التغير التنظيمي الهادفة الى تجاوز الانعكاسات السلبية للازمة الاديولوجية والاقتصادية الحالية بل والهادفة الى تفادي هذا النوع من الازمات الخطيرة. وبإدعي ذي بدء، فإن هذا الجهد ليس الا محاولة لزيادة هذا الموضوع الشائك خاصة وان بلادنا على وشك ادخال تغييرات هيكلية/تنظيمية عميقة على فلسفة وأسس تسيير المؤسسات الاقتصادية وما يصاحب ذلك من تغييرات تشريعية (قانونية) وسلوكية (الاداء الحوافز، انماط القيادة والتسيير، الخ. . .).

1 - انعكاسات الازمة في العالم الرأسمالي :

● يعرف الجميع ان الاسواق المالية الغربية قد شهدت في شهر اكتوبر 1987 انهيارا ماليا خطيرا لم يعرفه العالم منذ الازمة العالمية الحادة في الثلاثينات، وكفي ان نشير الى ان 184 بنكا قد اغلق ابوابه بسبب الافلاس في الولايات المتحدة في 1987، بينما كان عدد البنوك التي افلست عام 1986 هو 138 بنكا (انظر : المجاهد اليومي، 9 يناير 1988. ص 11). وبدلا من استطرادنا في ذكر الانعكاسات السلبية للازمة الحالية في العالم الرأسمالي في مختلف الميادين، فإننا نكتفي بإيراد خبر ذي دلالة قصوى نشرته مجلة لوبوان الفرنسية (LE Point) بتاريخ 28 ديسمبر 1987 (ص. 19) جاء فيه : ان بعد قيام ثلاثين خبيرا اقتصاديا دوليا بتوجيه صرخة تحذير للبدان الكبرى حول الوضعية الاقتصادية العالمية، قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.C.D.E) - بعد اسبوع من ذلك - بدق ناقوس الخطر لانذار البلدان المصنعة بالتأكيد على انه «اذا لم تقم حكومات هذه البدان، وخاصة الولايات المتحدة والمانيا الاتحادية واليابان باتخاذ اجراءات جديدة للتخفيف من اختلالات التوازنات العالمية؛ فإن الثقة قد تتزعزع بقوة وان الافاق ستنهار تبعا لذلك». وقد علقت المجلة على هذا الخبر بالقول : «ان هذا التحذير قد جاء من منظمة متشددة في اختيار الالفاظ التي تستعملها».

اذا كانت هذه وضعية البلدان الرأسمالية على المستوى الاقتصادي الكلي فلا شك ان ذلك قد اثر على اداء المؤسسات الاقتصادية فيها - كما سنعرف ذلك عند استعراض آفاق

التغير التنظيمي - انطلاقاً من تصور بورتر (*) (PORTER) كما يمكننا استكشاف ذلك من خلال اضطراب بعض المؤسسات الأمريكية وغيرها الى تبني التجربة اليابانية في التنظيم والتسيير القائمة على مراقبة النوعية وحلقات النوعية، بالإضافة الى التغيرات الحادثة على مستوى التنظيم؛ ويتمثل ذلك في ظهور نظريات جديدة في ميدان علم النفس التنظيمي مثلاً حيث نلاحظ بروز تناول الانساق المفتوحة كنظرية تنظيمية، والتخل عن نظريات التنظيم الكلاسيكية وما انبثق عنها من نماذج تسيير كالتaylorية، البيروقراطية، العلاقات الانسانية والمواد البشرية...

2 - انعكاسات الأزمة في العالم الاشتراكي :

عرفت الصين الشعبية منذ عهد ماوسي تونغ إصلاحات اقتصادية وثقافية وتغيرات ملحوظة في هذه المجالات، إلا أن أهم التغيرات لم تبرز بصفة واضحة إلا في الشهور الأخيرة حيث أحدثت هذه البلاد إصلاحاً اقتصادياً تجلّى بوضوح كما أوردت ذلك جريدة لوموند بتاريخ 7 يناير 1988 — في ظهور التجار الصغار والبائعين الخواص. وظهر ذلك أيضاً في ظهور عدد كبير من المؤسسات الصناعية الفردية. وفي هذا التغير ولاشك خطوة نحو قليل من الحرية الفردية، ونحو نماذج جديدة للتسيير على المستوى التنظيمي سواء كانت الملكية فردية أو جماعية.

وأدراكاً من القادة الصينيين منذ بداية الثمانينات لخطورة الوضعية التي توجد عليها الصين الشعبية حيث إن 80٪ من سكانها يشتغلون في الزراعة وإن صناعاتها وتكنولوجيتها لا ترقى الى المستويات المطلوبة لمواجهة التحديات المطروحة، فقد عمد هؤلاء القادة الى وضع استراتيجية جديدة للتنمية تعتمد أساساً على :

- تنمية القطاع الزراعي بالاعتماد على سياسة علمية وعملية سليمة
- إعطاء الأولوية لتنمية صناعة المواد الاستهلاكية
- تحسين مردود الطاقة وترقية الصناعة في ميداني الطاقة والنقل.
- إعادة هيكلة المؤسسات واستقلالها وإعادة تنظيمها.
- الاعتماد على النفس والانفتاح على العالم الخارجي.
- إصلاح القطاع الاقتصادي وتجنيد القطاعات الأخرى.
- رفع المستوى العلمي والثقافي للعمال وتطوير البحث العلمي.
- تحسين نظام الانتاج وتحسين مستوى معيشة السكان.

لعل من انعكاسات ملامح هذا الإصلاح الذي تقدم به القادة الصينيون الى المجلس الوطني الشعبي الصيني منذ 1981 هو ظهور بعض الايجابيات على المستوى الاقتصادي تمثلت أساساً في ارتفاع مردودية مجموع اليد العاملة الصينية في 1984 بنسبة 80٪ مقارنة مع سنة 1983، كما أن خسائر المؤسسات قد انخفضت بنسبة 23٪ (أنظر تقرير البنك الدولي سنة 1985).

(*) PORTER M. Corporation strategy. The economist, May, 1987. PP.21/28

أما الاتحاد السوفياتي فقد عرف إصلاحا تجلت معاملة في عدة مجالات . وقد ظهرت استراتيجية هذا الإصلاح في كتاب السيد ميخائيل غورباتشوف (المسمى بريستروكا - Perestroika) الذي ترجم الى عدة لغات من بينها الانكليزية والفرنسية(*) . تضمن هذا الكتاب — الذي يعني عنوانه «إعادة الهيكلة» — محورين هامين : المحور الاول ويتمثل في سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات في الاتحاد السوفياتي والعالم الاشتراكي بصفة عامة ، والمحور الثاني ويتمثل في توجهات الدبلوماسية السوفياتية نحو مختلف المواضيع كنزع السلاح ، والتعاون الدولي وغير ذلك . ومن أهم معالم الإصلاح كما وردت في هذا الكتاب ما يلي :

- تنظيم القطاع الاقتصادي وضبطه بواسطة تدعيم الانضباط ، وتحسين مستوى التنظيم ورفع روح المسؤولية في هذا القطاع .
- إعادة التنظيم العميق للاقتصاد ، وتدعيم أسسه التكنولوجية .
- تحفيز التقدم العلمي والتكنولوجي .
- تجديد المؤسسات واستقلاليتها .
- التسيير الاقتصادي للمؤسسات ، أي إدخال مفاهيم الربح والخسارة وإليات التسويق في تعامل ونشاط المؤسسات الاقتصادية .
- ضبط برنامج خاص لتطوير الصناعات الميكانيكية .
- تطبيق الديمقراطية على مستوى حرية التعبير والنقد .

إن الشيء الذي يسترعي الانتباه في هذا الإصلاح فيما يخص موضوعنا هو التأكيد على ضرورة استقلالية المؤسسات وإعادة هيكلتها بحيث تتحمل هذه المؤسسات كل المسؤولية في معاملاتها الاقتصادية التي ينبغي أن تخضع لآليات التسويق الحديث بدلا من القواعد الادارية والبيروقراطية القديمة القائمة على المركزية الشديدة والمراقبة العمودية والوصاية المتشددة وبناء على هذا الإصلاح ، فإن المؤسسة التي ينبغي أن تستقل عن الوصاية وأن تتخلص من قيود «المركزية» ، ينبغي لها أيضا أن تنتقل الى مرحلة التحمل التام للمسؤولية بحيث تمول نفسها بنفسها (تمويل ذاتي) ، وبحيث تكون مسؤولة عن النتائج التي تحقّقها . وعليه ، فإن الادارة المركزية ستصبح متحررة من وظائفها الاجرائية على مستوى المؤسسات الشيء الذي سيسمح لها بتخصيص جهدها في وضع استراتيجية التنمية الشاملة . وقد ترتب على هذا الإصلاح تغيير جذري (على مستوى التنظيم) في ميادين التخطيط ، والاسعار وتطورها ، وإليات التمويل والقروض .

وقد اتبع هذا الاتجاه نحو الإصلاح الشامل في الاتحاد السوفياتي والصين اتجاه الدول الاشتراكية الاخرى التي تعاني من مشكلات اقتصادية واجتماعية عويصة كالتضخم وافلاس المؤسسات والبطالة وانهايار العملات وغير ذلك — الى ادخال بعض التعديلات والتغييرات على مستوى استراتيجياتها التنموية وعلى مستوى تسيير مؤسساتها الاقتصادية والادارية كما هو حوّل بولغاريا وبولونيا ويوغسلافيا .

(*) Perestroika : Gorbachev M. Flammarion, Paris. Decembre 1987.

وإذا كانت وسائل الاعلام الغربية التي ترصد هذه التحولات في العالم الاشتراكي تعتبر ما يحدث في الاتحاد السوفياتي والصين وغيرهما عبارة عن توجه ليبرالي يسمح بممارسة الحريات الفردية في مجالات الاعلام والاقتصاد والسياسة بعد أن ساد الحكم الشمولي لحقبة طويلة في هذه الدول، فإن السيد غورباتشوف لا يتردد في القول في كتابه المشار إليه أن الهدف من هذه الاصلاحات هو تدعيم الاشتراكية في حد ذاتها. وأمام شمولية الاصلاحات المقترحة في الصين والاتحاد السوفياتي لا يسعنا إلا أن نستنتج أن الاصلاح على المستوى الكلي والمستوى الجزئي ليس إصلاحا هيكليا أو اقتصاديا فقط، بل هو اصلاح اديولوجي أيضا وإن كان بمفهوم وتصور يخالف مفهوم وتصور المنظرين الغربيين الرأسماليين، وليس المقام هنا مقام تفصيل

3 - انعكاسات الأزمة في دول العالم الثالث :

ربما يكفي أن نشير هنا الى أن ديون العالم الثالث قد بلغت رقما قياسيا في الحجم والخطورة، فقد وصلت هذه الديون حسب تقرير للبنك الدولي 1020 مليار دولار في سنة 1987، ويتوقع أن تصل هذه الديون حسب نفس المصدر الى 1245 مليار دولار في سنة 1988 (*). وما زاد من خطورة وثقل هذه الديون انخفاض الدولار الذي يعتبر العملة الرئيسية لتسويق صادرات دول العالم الثالث (80٪ من الصادرات بالدولار). وإذا كانت الدول المصدرة للبترول قد عانت وماتزال تعاني من انخفاض سعر البرميل، ومن انخفاض قيمة الدولار، فإن الدول المصدرة للمواد الزراعية أكثر تضررا من انخفاض قيمة الدولار. وهذا ما جعل اقتصاديات كثير من هذه الدول على حافة الانهيار مما يهدد استقلالها الثقافي والسياسي بل ويهدد حتى كيانها الجغرافي والحضاري... وما المجاعة التي أصابت وماتزال تضرب بعض البلدان الافريقية، والتضخم، وانهيار العملات وانخفاض نسبة النمو الاقتصادي أو عدمه والبطالة وغير ذلك من الظواهر السلبية على المستويين، الاقتصادي والاجتماعي الا بعض المؤشرات الدالة على الحالة الخطيرة التي آلت إليها الامور في دول العالم الثالث التي تنتمي في معظمها الى كتلة عدم الانحياز.

إذا كان توفلر (في العيوطي، 1985) (***) لا يرى في الازمة العالمية الحالية التي تتخبط فيها الدول المصنعة أزمة اقتصادية فقط بل وأزمة اديولوجية أيضا فإننا نتفق معه على ذلك مع الاشارة الى أن الازمة في العالم الثالث أيضا أزمة اديولوجية واقتصادية. وإذا كان توفلر يؤكد أن العالم على أهبة ثورة ثالثة تلي الثورة الزراعية والصناعية اللتين عرفهما العالم المتقدم، هذه الثورة الثالثة التي ستعتمد أساسا على تصورات وتطبيقات جديدة في ميادين التكنولوجيا والثقافة وتنظيم المجتمع، فإننا لا نرى أن مجموع بلدان العالم الثالث مقبل على هذه الثورة الثالثة إذ أن بعضها لم يعرف بعد حتى الثورة الزراعية ناهيك عن الثورة الصناعية. ولا يمكننا أن نتصور — بسداجة — أن الثورة الثالثة في العالم المتقدم ستحقق طفرة حضارية في العالم الثالث المتأخر ما دام إنسان هذا العالم لم يرق بعد بأفكاره وقيمه واتجاهاته الى مستوى التحدي الحضاري

(*) Source: DEBT table Banque mondiale, Décembre, 1987

(**) أنظر قائمة المراجع

— العلاقة بين التغير المجتمعي والتغير التنظيمي :

لا يمكن بتاتا — حسب رأيي — فصل التغير المجتمعي (الكلي) عن التغير التنظيمي (الجزئي)، ولا فصل هذا الأخير عن الأول... وإذا كان يبدو ظاهريا — على الأقل — أن التغير التنظيمي تابع للتغير المجتمعي ومرتبطة به فإن العلاقة بين المتغيرين ليست في الواقع علاقة خطية (مستقيمة) واضحة، كما أنها ليست علاقة سببية، أي علاقة متغير مستقل بمتغير تابع، ذلك لأن ظاهرة التغير التنظيمي ظاهرة معقدة تتحكم فيها عدة متغيرات ثقافية واجتماعية بيئية، واقتصادية وسلوكية على مختلف المستويات : الفردية والجماعية والمجتمعية. وما يدعم هذا التصور هو تنوع التجارب التنظيمية وتعددتها وتعايشها في ظل نظام اجتماعي — اقتصادي واحد. ولعل هذا التنوع والتعايش يعود الى جو ثقافي سياسي يسمح بتعايش عدة ثقافات فرعية على المستويين المجتمعي والتنظيمي في ظل ثقافة أصلية وشاملة. ومهما يكن، فإن التغير الاجتماعي الجذري أو الراديكالي يؤدي بالضرورة الى تغير تنظيمي، كما أن التغيرات التنظيمية الجذرية لا يمكن إلا أن تؤثر في البنية الكلية للمجتمع.

إذا سلمنا — نظريا — أن التغير التنظيمي تابع للتغير الاجتماعي فإننا نلاحظ أن عدة مدارس في علم النفس الصناعي وعلى مستوى نظرية التنظيم قد انبثقت وتولدت عقب أزمات حادة عرفها النظام الرأسمالي في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا حيث سجل ترعرع وانتشار التaylorية في مطلع هذا القرن عقب الازمة العامة التي عرفها النظام الرأسمالي في هذا البلد فيما بين 1873 — 1893، كما سجل انبثاق مدرسة العلاقات الانسانية عقب الازمة العامة الثانية التي عرفها هذا البلد فيما بين 1929 - 1941. ورغم استمرار انتشار بعض مبادئ التaylorية، ومبادئ مدرسة العلاقات الانسانية وما تفرع عنها من نظريات وتطبيقات في المؤسسات الاقتصادية الأمريكية، فإن نظرية التنظيم تعرف ومنذ مطلع الستينات والسبعينات بروز معالم مدرسة جديدة على المستوى المعرفي والتنظيمي وهي مدرسة الانساق المفتوحة.

رغم انهيار كثير من المفاهيم الايديولوجية الكلاسيكية، وانتشار كثير من النظريات التنظيمية كالتaylorية، وعجز بعض الايديولوجيات مثل الماركسية عن بلورة أية نظرية تطبيقية على المستوى التنظيمي؛ أي كان هناك اقتصار في التنظير على المستوى الكلي فقط، فإنه لم يحن الأوان بعد لنجزم فيه بمعالم النسق التنظيمي الذي سيفرض نفسه في افاق التغيرات على مستوى المجتمعات والمنظمات التي تعرفها مختلف الانظمة في العالم. ولكن المؤكد — كما يجزم بذلك يوفر (1985) — هو أن العالم ليس مشتبكا أزمة اقتصادية وسياسية فحسب، بل وايديولوجية ايضا، وحسب توفلر فن الاحداث تتجاوز كل الايديولوجيات الرأسمالية والاشتراكية والليبرالية ونظريات العالم الثالث. وربما كان الانهيار الايديولوجي — كما يرى توفلر — خطوة ضرورية تمهيدا لظهور ايديولوجيات جديدة أكثر شمولية؛ فبإتارنا اليمين واليسار صيغتلن لتوزيع الثروة والسلطة في النظام الصناعي الذي يخرج منه العالم

المتقدم الان . وحسب توفلر دائما تنبغي الان اعادة تقييم وتقويم الادبيولوجيات لان النظام ينهار، لا النظام الرأسمالي أو الاشتراكي فقط، ولكن النظام الصناعي الذي يضم الاثنين معا . ويؤكد توفلر أن العالم المتقدم صناعيا يواجه حضارة جديدة لا تتمثل في الآلات الحاسبة وأجهزة الفيديو وغيرها فقط، بل في مواد جديدة تجاه العمل والجنس والامة والسلطة وأوقات الفراغ وبطبيعة الحال، فإن بناء حضارة جديدة لا يمكن أن يتم دون إحداث تغييرات جوهرية على مستوى المنظمات بل وحتى على مستوى السلوك الفردي وما يرتبط بذلك من قيم واتجاهات وذهنيات .

آفاق التغير التنظيمي :

إذا ميزنا بين التغير الاجتماعي والتغير التنظيمي — ولو كان ذلك المستوى النظري فقط —، وإذا ميزنا بين التغير المخطط والتغير غير المخطط على المستوى التنظيمي فإننا نعني بافانق التغير التنظيمي مستقبل المؤسسات الاقتصادية وأسس وأساليب تعاملها مع محيط محلي ودولي يتميز بالتغير والاضطراب إن لم يكن بالآزمات ؛ ذلك لأن اقتصاد المستقبل الذي سترداد فيه أهمية الثقافة — كما يؤكد ذلك توفلر — سوف يكون مجزيا للقادرين على التغير، والعمل، واكتساب الخبرة في أكثر من مجال، وللقادرين على توسيع مجال الخيال للتلاؤم مع ثقافات الموجه المستقبلية (الثورة الثالثة). ولاشك أن ثقافات المستقبل ستقوم على وسائل اتصال حديثة تمكن الانسان من تحصيل المعلومات وترتيبها من جهة، ومن حسن توظيفها واستغلالها في مختلف مجالات البناء الحضاري من جهة أخرى.

لعل من الأهمية بمكان التأكيد هنا مرة أخرى أن المنظمة وخاصة في البلدان الرأسمالية هي المكان الاول الذي يحدث فيه التغير وليس المجتمع وهذا ما يؤكد كل من فوشو وأما دو ولورانت (1982) (*) الذين يشيرون الى ان التغير على المستوى التنظيمي هو السمة الرئيسية التي تتميز واقع المؤسسات في الولايات المتحدة وفي البلدان الاسكندنافية عن واقع المؤسسات في بلدان أمريكا اللاتينية حيث يكون التغير كما يقول هؤلاء الباحثون على المستوى المجتمعي . ولا غرابة في ذلك، إذا أن الاتجاه السائد على مستوى التطبيق في المنظومة التربوية وفي المنظمات الاقتصادية في البلدان الرأسمالية عموما وفي الولايات المتحدة خصوصا هو الاتجاه الذي يقوم على علم اجتماع وسيكولوجيا محافظين ؛ أي أنها يحاولان قدر الامكان تبرير النظام القائم والدفاع عنه وعدم اقتراح نماذج للتغير الجذري، بينما تعتمد كثير من الدول السائرة في طريق النمو في أمريكا اللاتينية وأفريقيا وغيرها على علم اجتماع راديكالي يحاول إدخال تغييرات جذرية على النظم القائمة إن لم يدع أساسا إلى قلبها واستبدالها بأنظمة أخرى . وباختصار، فإن اختلاف التناول يرجع أصلا إلى اختلافات ادبيولوجية . وقد أردنا الإشارة الى هذا الاختلاف لماله من تأثير على مستوى التخطيط الاستراتيجي التنظيمي، ولما لهذا العامل (الادبيولوجيا) من دور في حث أو كبح التغير على المستوى التنظيمي .

وبناء على الاختلاف الايديولوجي المشار إليه أعلاه فإننا نتصور ونشير — بشيء من المجازفة — الى أن هذا الاختلاف هو الذي يفسر - ولو جزئيا - حدوث عملية التغيير السريعة التي تعرفها المؤسسات في الدول الرأسمالية حيث لا يستدعي التغيير التنظيمي هناك إحداث تغييرات جوهرية على مستوى التنظيم القائم، بل يكفي بإحداث التغيير على المستوى التنظيمي بهدف حماية النظام القائم وإعطائه دفعة قوية بفضل التعديلات والتغييرات التي تقع على المستوى الجزئي. ومما يدعم هذا الاستنتاج هو ظهور عديد من المدارس الفرعية والنظريات التنظيمية (التأيلورية) العلاقات الانسانية، الموارد البشرية، والانساق المفتوحة) في إطار المدرسة الوظائفية بينما لانكاد نعرف نظرية تنظيمية على مستوى المنظمات في إطار المدرسة الراديكالية التي ما تزال نظرية كلية وشمولية تستمد قوتها أصلا من نقد نظرية التنظيم (الوظائفية).

وإذا كان الباحثون الغربيون مثل فوشو وامادو ولورانت (1982) يدعون أن عملية التغيير هذه على المستوى التنظيمي هي من خصائص الثقافة الغربية التي ابتدعت هذه الطريقة فإننا نجد بلدا مثل اليابان الذي لا ينتمي الى نفس الحضارة والثقافة قد استطاع أن ينافس المؤسسات الغربية على المستوى التنظيمي الى درجة التحدي، بل والى درجة اضطراب بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الامريكية وفرنسا مؤخرا وغيرهما إلى تقليد المؤسسات اليابانية في تطبيق مقاييس مراقبة النوعية وتجربة حلقات النوعية كما تطبق في المؤسسات اليابانية. ورغم التمايز الثقافي والحضاري بين اليابان والدول الغربية الرأسمالية الاخرى فان الاستعداد للتغيير كما يرى ذلك الريميحي (1985) هو جوهر التقدم الياباني. ورغم الاستعداد للتغيير وإحداث التغييرات الملائمة لمنافسة الغرب على مستوى الكم والكيف، فإن اليابان قد حافظت كما يقول ذلك الريميحي «على النسيج» الاجتماعي الياباني، وامتص هذا النسيج العناصر الجديدة وتواءم معها. تغير معها وأثر فيها في نفس الوقت... وأصبح العمل هو المعيار الاهم الذي يشكل الرابط الجديد للنسيج الاجتماعي الياباني، وحيث قيم الاحترام والتبجيل «للعمل» و«الوطن». ومما يدعم قول الريميحي تصريح السفير الياباني بفرنسا لمجلة لوبوان (***) الذي أكد أن اليابانيين يجدون السعادة في العمل؛ أي أن العمل يجعل الفرد الياباني يشعر بسعادة أكثر من جلوسه تحت أشعة الشمس (يتشمس).

إن تحديدنا لمفهوم التغيير التنظيمي في هذا المقال بأنه التغيير الهادف أو المخطط على مستوى الهيئات والمؤسسات، وبأنه حالة جديدة ناتجة عن أفكار جديدة على المستوى المجتمعي (الكلّي) أو التنظيمي (الجزئي). أو على مستوى كليهما، هو الذي يجعلنا نحاول إقامة علاقة — ارتباطية على الاقل — بين التغييرات التي نجمت عن الازمة العالمية — مهما كانت عواملها وأسبابها — وبين التغييرات التنظيمية في مختلف الأنظمة والادبيولجيات. وهذا التحديد هو الذي يدفعنا أيضا إلى عرض بعض الاستراتيجيات التي تجعل من التغيير التنظيمي عملية هادفة وفعالة.

في ماي 1987 ، نشر بورتر (Porter, 1987) (*) مقالا تحت عنوان «استراتيجية المؤسسة» وصف فيه حالة التفكير الاستراتيجي لدى منظري ومسيرى المؤسسات الأمريكية . . . وقد جاء نشر هذا المقال من طرف بورتر الذي يشغل منصب أستاذ في معهد إدارة الاعمال بجامعة هارفارد بعد مدة طويلة من البحث والتدريس استغرقت 15 سنة كما صرح بذلك في مقاله . ولاهمية هذا الموضوع ، فإنني أورد فيما يلي أهم الأفكار التي تضمنها المقال . يؤكد بورتر أن التفكير الاستراتيجي لا يحدث بصفة عفوية إلا نادر ، وبدون نظام رسمي للتخطيط فإن المشكلات اليومية تكاد تغطي على نشاط المنظمة بينما يوفر التخطيط الرسمي إمكانية التفكير حول مواضيع استراتيجية ويقدم اليات (ميكانيزمات) لتوصيل هذه الاستراتيجية لمن سيقومون بتنفيذها . بعد أن يوضح بورتر أن التخطيط الاستراتيجي قد دخل في 1970 عقده الثاني في الولايات المتحدة الأمريكية عن هذا النوع من التخطيط في مطلع الثمانينات واعتبار هذا التخطيط بأنه ليس بدى أهمية ، وأنه سبب حدوث المشكلات وليس سبيلا لحلها . ويلح بورتر في رفضه لهذا التخلي مؤكدا أن المؤسسات اليابانية عكس الرأي الشائع عند كثير من مسيرى المؤسسات الأمريكية تقوم بالتخطيط . ولكي يصبح التخطيط الاستراتيجي فعالا ينبغي استعمال الطريقة المثل في ذلك عدم فصل الاستراتيجية عن التنفيذ .

يقدم بورتر اعتمادا على تجربته الميدانية العناصر الأساسية التي ينبغي ان يشمل عليها اي تخطيط . وبالبطبع ، فإن العناصر التي يقترحها بورتر هي عناصر خاصة بالمؤسسات الاقتصادية الرأسمالية . ان استعراضنا لهذه العناصر فيما يلي لا يعني البتة تبنيها لها بدون مناقشة ، بل ان الهدف من ذلك هو اطلاع الزملاء الباحثين والمهتمين بالموضوع على جهود بورتر في هذا الميدان والاستفادة من افكاره في ميدان التخطيط والتغيير التنظيمي خاصة واننا نتحدث عن آفاق التغيير التنظيمي المخطط . ولا يمكن لأي تغيير تنظيمي هادف وجدى من تحقيق اهدافه دون اتباع تقنيات تعتبر خلاصة بحوث دراسات والموارد البشرية وغير ذلك من التقنيات والمعارف التي تنبغي الاستعانة بها . ومن اهم التقنيات التي يقترحها بورتر ما يلي :

- 1 - تحليل ميدان الصناعة الذي تتنافس فيه المؤسسة المعنية حيث تنبغي مراعاة مكانة المؤسسة وامكانية التغيرات المستقبلية بما في ذلك التغيرات التكنولوجية وتغير القوانين .
- 2 - البحث عن مصادر تحسين المنافسة وتحقيق مكانة افضل في ذلك بمراعاة سعر التكلفة مثلا .
- 3 - تحليل وضعية منافسي المؤسسة حاضرا والمنافسين المحتملين مستقبلا .
- 4 - تقدير مكانة المؤسسة في المنافسة وذلك بتقويم جوانب القوة والضعف في هذا المجال .
- 5 - اختيار او تعديل الاستراتيجية حيث ينبغي ان توضع الاستراتيجية بناء على اساس تمكنها من المنافسة والصمود وذلك ما يستدعي التحسين المستمر لهذه الاستراتيجية وادخال التغيير عليها اذا استدعى الامر .

(*) Braverman H. Labor and monopoly capital. New York Monthly Review press, 1974, P.12 (*) Fauchoux C. Amado G., Laurent A. Organizational development and change in annual review of psychology Vol. 33, 1982, P.363 (*) Le

6 - الفعل او التطبيق اي ضرورة ترجمة الاستراتيجية الى اعمال ملموسة ، وهذا ما يستدعي حصر الحاجة الى المال والتدريب والتطوير.

وبالاضافة الى هذه الاقتراحات التي يقدمها بورتر لتخطيط استراتيجية المؤسسة ، فإنه يقدم في الاخير الاخطاء التي ينبغي للمؤسسة تفادي الوقوع فيها . ومن اهمها ما يلي :

1 - اعتبار اعادة الهيكلة كاستراتيجية : ان عملية اعادة الهيكلة بهاتعنيه من خفض للتكاليف ، وغلق لبعض المصانع ، وتقليل من عدد العمال وغير ذلك من الاجراءات التي تؤدي الى رفع ارباح المؤسسة ليست عملية بديلة عن التخطيط الاستراتيجي ، ذلك لان اعادة الهيكلة ليست عملية استراتيجية بل هي وسيلة - كما يؤكد على ذلك بورتر - للتعامل مع فشل الاستراتيجيات السابقة . وبناء على هذا التحليل فلا ينبغي ان نعتبر عملية اعادة الهيكلة حلا جذريا لفشل المؤسسات الاقتصادية في تحقيق اهدافها .

2 - التقليد بدلا من الابداع : بدلا من تقليد المنافسين او الآخرين ينبغي للمؤسسة ان تبذل اساليب جديدة في معالجة مشكلاتها وفي وضع استراتيجياتها ، ولتحقيق الابداع ينبغي للمؤسسة البحث عن تقديم خدمات او مواد جديدة وطرقا جديدة في الانتاج والتوزيع والتعامل .

3 - تنوع المنتجات بحثا عن نمو (الكبير) :: بدلا من التركيز على انتاج مادة واحدة او بعض المواد المتجانسة تسعى بعض المؤسسات مدفوعة بهدف النمو فقط الى التوسع في انتاج مختلف المواد في مجالات لايمكنها اضافة اي شيء جديد فيها ، وهذا ما وقعت فيه فعلا كثير من المؤسسات الامريكية العملاقة مثل جنرال الكتريك التي تنتج مواد وادوات متنوعة جدا ابتداء بأدوات المطبخ وانتهاء بالمحركات والمصانع الجاهزة .

ولبيان اهمية التخطيط الاستراتيجي وحاجة المؤسسات الملحة لهذا النوع من التخطيط حاليا اكثر من اي وقت مضى ، يشير بورتر الى تعاظم المنافسة في الميادين المالية والمعلوماتية وغيرها خلال العقد الماضي ، كما يشير الى ما ميز هذا العقد - رغم ذلك - من ركود اقتصادي ، الى ما عرفه وما يزال يعرفه العالم من تغير تكنولوجي جذري سريع الشيء الذي ادى الى هز مكانة الصناعات الواحدة تلو الاخرى .

اذا كان بورتر يركز في اقتراحاته على مبدأ التنافس ضمن التخطيط الاستراتيجي فإنها ذلك يرجع اساسا الى اهمية هذا المبدأ (التنافس) في النظام الرأسمالي سواء كان ذلك محليا او دوليا ، وسواء كان ذلك على المستوى الفكري او المعيشي ، ومهما يكن ، فإن المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الدولية قد تجاوزت حدود البلدان التي تتواجد فيها ، بحيث تحدث المنافسة احيانا على مستويات دولية مهما كانت الانظمة الايديولوجية التي تنتمي اليها هذه المؤسسات .

وبالإضافة الى التقنيات التي اقترحها بورتر في مجال تصميم وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي فاننا نقترح فيما يلي بعض العناصر الهامة التي ينبغي مراعاتها عند القيام بأي تغيير تنظيمي على اساس استراتيجي ، بحيث يتحقق التكامل بين التغير التنظيمي والتغير المجتمعي والتغير الحضاري ان امكن ، وعلى اساس رسم اهداف مستقبلية واضحة تراعي الابعاد الزمانية والمكانية التي يحدث التغير فيها .

1 - اعتبار المنظمة وحدة ديناميكية ونسقا مفتوحا يتفاعل مع المحيط الخارجي ، سواء كان هذا المحيط محليا (البلد الاصيل) ، او دوليا بحيث ينبغي ان تراعى المنظمة في مخططاتها التغيرات الحادثة في هذا المحيط المعقد .

2 - اعطاء الاهمية القصوى لدور المعلومات ، حيث تشكل عملية تحصيل المعلومات وطرق معالجتها والاستفادة منها عنصرا هاما من عناصر التخطيط الاستراتيجي في العصر الحديث حيث بلغت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات شأنا كبيرا . وماتزال هذه التكنولوجيا تعرف تطورات سريعة هي اقرب الى التغيرات الثورية في هذا الميدان . ولا يخفي دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات سواء كانت هذه القرارات فردية ، جماعية ، تنظيمية او مجتمعية . حتى ان الباحثين في ميدان الاتصال يقولون : ان المعلومات عبارة عن قوة او سلطة ، كما يؤكد توفلر ان القدرة على اتخاذ القرار قد اصبحت اهم من الملكية .

3 - لا يمكن ان تتصور احداث تغييرات هيكلية دون ان يصاحب ذلك برنامج تكويني - تدريبي للمستخدمين والمسيرين لتعليمهم تقنيات جديدة ، ومفاهيم لم يألفوها من قبل في التسيير ، والادارة ، والعلاقات الانسانية على المستوى التنظيمي ، وخاصة تقنيات الاتصال الشائتي ، والجماعي ، وتقنيات ادارة الافراد والانتاج ، ومراقبة النوعية ، وانهاط القيادة ، ونماذج التحضير المادي والمعنوي .

4 - التحديد الدقيق لاهداف التغير التنظيمي ، ووضع المعايير والمحكات التي يتم على اساسها جهد المتابعة والمراقبة الموضوعية لاداء المنظمة .

5 - اجراء التعديلات الضرورية التي يفرضها المحيط المحلي والعلمي على مسار الخطط التنفيذية على ضوء المعلومات المتراكمة ، وعلى ضوء نظام للتغذية العكسية دون تعريض التخطيط الاستراتيجي للتغير الفجائي - الارتجالي .

6 - التحديد الزمني لامل التخطيط الاستراتيجي التنظيمي . هل هو تخطيط قصير المدى ، متوسط ، ام طويل المدى ؟

7 - دمج التخطيط الاستراتيجي التنظيمي ضمن اطار التخطيط الاستراتيجي الشامل للتنمية بأسلوب يتحقق فيه التناسق والانسجام . والتكامل .

هذه هي اهم ملامح افاق التغير التنظيمي التي اردنا تسليط الضوء عليها باعتبارها من اهم مقومات التغير التنظيمي الهادف . ولاشك ان افاق التغير التنظيمي لا يمكن ان تبني من فراغ بل ينبغي ان تبني هذه الافاق انطلاقا من تجارب وبحوث ودراسات نظرية وتطبيقية في مختلف مجالات المعرفة النظرية والتطبيقية ، وانطلاقا من فهم التغيرات الحادثة ، في قيم واتجاهات الافراد ، وفي القيم والمبادئ التي تقوم عليها الفلسفة التنظيمية على مستوى

المؤسسات الاقتصادية الى جانب الاسس الايديولوجية التي تنبني عليها النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية سواء كان ذلك على مستوى المحيط الداخلى او الخارجى او كليهما .
لعل بعد هذا العرض لانعكاسات الازمة الحالية في مختلف البلدان قد تبين بوضوح ان هذه الازمة هي ازمة عامة هزت مختلف الايديولوجيات وتطبيقاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وادت بها الى احداث او - على الاقل - الاقتناع بضرورة احداث تغييرات تنظيمية للعمل على تجنب الوقوع في مثل هذا النوع من الازمات مستقبلا .
واخيرا ، فإن فهم الاسس التي يقوم عليها التغيير التنظيمي الهادف ، ونقل التغيير التنظيمي المراد تحقيقه وفق استراتيجيات محددة من مرحلة التصور النظري الى مرحلة التطبيق الفعلي سيؤدي لا محالة الى تجنب الوقوع في الازمات الخطيرة التي يمكن ان تعطل القوى الفاعلة في المجتمع وتؤدي به الى حالة من الركود والجمود الحضاري قد تدوم سنوات طويلة ، وتتطلب توضيحات عظيمة . . . فالتخطيط التنظيمي الاستراتيجي اذن حلقة ضرورية في منظومة التخطيط الاستراتيجي الشامل بحيث ينبغي للتخطيط ان يعمل على تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة على المستوى الفردي ، والمستوى التنظيمي والمستوى المجتمعي ، وذلك بغية تحقيق الاهداف والغايات الحضارية المرجوة .

خاتمة

بعد استعراض بعض تأثيرات الازمة العالمية الحادة التي تعرفها مختلف الانظمة ، وما ترتب عنها من انعكاسات على مستوى الركود الاقتصادي ، وانهيار الاسواق المالية ، وتدهور اسعار المواد الخام ، او على مستوى ادخال الاصلاحات الضرورية على المستويات الايديولوجية ، والاقتصادية ، السياسية والاستراتيجية ، وبعد الاشارة الى التقنيات التي ينبغي مراعاتها عند التخطيط التنظيمي الاستراتيجي فاننا نشير الى ان هذه التقنيات لا يمكن ان تعتبر عصا سحرية بل هي وسائل لاحداث تغيير تنظيمي هادف يراعي التغيرات الحادثة في محيط المنظمة ، ويستشرف افاق المستقبل بحيث تستعد المنظمة للتكيف مع التغيرات السريعة التي تفرضها التحديات التكنولوجية من جهة ، والانساق الفكرية من جهة اخرى .
والمقصود بالتكيف هنا هو اتخاذ موقف ديناميكي قائم على التأثر والتأثير دون خضوع او جمود او ذوبان ، ودون ان يكون التغيير المقصود تغييرا غير هادف .

ان من مقومات التغيير التنظيمي الاستراتيجي توضيح الهدف او الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بحيث تكون هذه الاهداف هي الدافع الاساسي لعملية بذل الجهد ، وحب العمل والتفاني فيه ، ودون هذا الوضوح فإن التغيير مهما كان استراتيجيا على المستوى النظري لا يمكن ان يحرك الانسان وهو العامل الاول والاهم في عملية التخطيط الاستراتيجي الذي ينبغي ان يراعي اولا وقبل كل شيء البعد النفسي - الاجتماعي ، والبعد الحضاري للانسان المسؤول عن تنفيذ المخطط الاستراتيجي بحيث يكون هذا الانسان في مستوى التحديات التكنولوجية والمعرفية والايديولوجية التي تواجه انسان العقد الاخير من القرن العشرين ، بل وانسان العقد الاول من القرن الواحد والعشرين

المصادر والمواامش

- 1 - بالعربية :
توفلر : في مجلة العربي (كتاب الشهر : المؤسسات الاجتماعية وحاجات العصر) عرض الدكتور : امين العيوطى . عدد 318 ،
ماي 1985 ص 145 / 153 .
— الرميحي محمد : اليابان مائة عام من النهضة ، مجلة العربي العدد 315 فبراير 1985 . ص 8 / 15
- 2 - باللغات الاجنبية :
— ANWAR SHAIKH, Dictionary, of marxist thought Edited by :
Tom Bottomore et al. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1983
— Braverman H. Labor and monopoly capital, New York ;
Monthly Review press, 1974
— Faucheux, C, Amado G. S. Laurent A. Organizational development and change.,
In aannual review of psychology vol. 33, 1982. p.363
— Gorbachev M. Perestroika, flammarion, Paris : 1987
— Katz D. & Kahn R. The social psycholgy of organizations new York : John & Sons Inc., 1978.
— Porter M. Corporate Strategy. The Economist, May, 1987, PP. 21/28.
— Séminaire sur les réformes économiques dans le monde. Banque Mondiale. Juillet 1985 (Paris).