

مرحلة الانحدار المنظمي المفهوم والأسباب والاستراتيجيات الملائمة

عن وعبدالله جوالله (*)

الملخص

تضمن البحث بالتحليل مرحلة مهمة من مراحل دورة حياة المنظمة وهي مرحلة الانحدار ، لا تطرق البحث إلى تحديد مفهوم الانحدار وتناول مختلف وجهات النظر المحددة لمؤشراته ومن ثم تم التطرق إلى المراحل الخمسة التي تتضمنها مرحلة الانحدار المنظمي وهي (العمى ، الكسل ، النشاط الخاطئ ، الأزمة ، الانهيار) ، واستعرض البحث بأسلوب تحليلي جديد يقوم على ثلاثة ركائز أساس وهي الأفراد ، القيادات الإدارية ، المعلومات وصنع القرارات ، وتطرق البحث بالدراسة والتحليل الاستراتيجيات الملائمة التي يمكن للمنظمة أن تتبناها في كل مرحلة فرعية من مراحل الانحدار المنظمي ، وتوصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان أبرزها أن الانحدار يمكن أن يبدأ في المراحل الأولى من وجود المنظمة ، أو أن يحصل في أي وقت عبر مراحل تطورها ، ومما يؤكد ذلك أن هناك من الكتاب من يتحدث عن الموثوقية في المنشآت الجديدة والمعدل العالي للانحلال في المنظمات الجديدة . كما توصل البحث إلى إمكانية تصور حدوث الانحدار عند نفس الفترة التي يحصل فيها توسع المنظمة ، فالتوسع يستلزم موارد إضافية يمكن توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها ، وبالتالي فإن التوسع المفرط يستنزف مالية المنظمة وقد يضر بقدرتها على البقاء . كما أن تحديد المرحلة التي تمر بها المنظمة من الانحدار عملية تتسم بصعوبة كبيرة مما يستلزم امتلاك المنظمة لما يسمى بالأنظمة الكاشفة التي تتميز بحساسيتها للإشارات المبكرة للانحدار ، وبمعكس ذلك فإن الآثار السلبية للاكتشاف المتأخر للانحدار تكون جسيمة بسبب التكاليف العالية لإعادة التوجيه وكذلك زيادة خطورة انحلال المنظمة.

المقدمة

للمنظمات دورة حياة قد تطول أو تقصر تبعاً لعدد المراحل التي تمر بها المنظمة وطول كل مرحلة من هذه المراحل ، وبخلاف ما ذكره جمع من الكتاب والمتخصصون في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي والإدارة الإستراتيجية Adizes 1979 , Wheelen & Mintzberg 1984 , Hunger 1988 فإن هذه الدورة لا تشبه دورة حياة الكائنات الحية إلا من حيث مسميات هذه المراحل فالمنظمات وعلى النقيض من الكائنات الحية التي يجب ان تموت بعد فترة من الزمن ، قد تحصل تغيرات فيها تعد إشارات النمو والتوسع أو الاستقرار إلا أنها تمثل مؤشرات الانحدار بذات الوقت وهذه المؤشرات تكون شاذة ولا يتم البحث عنها أو ملاحظتها عند اعتماد نموذج دورة الحياة في الكائنات الحية ، والانحدار يمكن ان يحصل في المراحل المبكرة من حياة المنظمة أو يحصل في أي فترة عبر تطور المنظمة ، بتعبير آخر ليس بالضرورة أن تمر أو تتحرك كل المنظمات عبر هذه المراحل، فبعض المنظمات قد لا تتحرك أكثر من المرحلة الثانية وأخرى تذهب مباشرة إلى مرحلة النضوج وعدد كبير من المنظمات تذهب من المرحلة الأولى إلى الانحدار ثم الموت^(١).

وتمثل مرحلة الانحدار مع عدم تجاهل أهمية المراحل الأولى من مراحل دورة الحياة، من المراحل الحاسمة في هذه الدورة ذلك لأنه ما لم تتمكن المنظمة من حل المشكلات التي تواجهها فإنها من المحتمل أن تصل الموت وهذا ما حدث فعلاً في أوروبا الغربية في الفترة المحصورة بين ١٩٧٠-١٩٨٠ عندما وصلت منظمات كثيرة إلى مرحلة الانحدار بعد أن فقدت حيويتها وقدرتها على المنافسة وتعرضت إلى الإفلاس ، وبخاصة منظمات الحديد والصلب وصناعة السيارات فقد لا تتمكن المنظمة من النهوض من سقطتها والعودة مجدداً إلى ما كانت عليه سابقاً.

(١) شركة فورد مثلاً لم تكن قادرة على الحركة إلى المرحلة الثانية عندما كان هنري فورد الأب الذي سيطر على مقاليد الشركة وعجزها عن Realigh ذاتها ساهم من دون شك في حركتها إلى المرحلة الرابعة (الانحدار) قبل الحرب العالمية الثانية ، وبعد الحرب تمكن هنري فورد الابن من اعتماد استراتيجية الائتلاف بنجاح وإعادة هيكلة الشركة وكأنها منظمة في مرحلة النمو وبعد وفاته واستلام دونالد بينرسون الموقع الأول أصبحت هذه الشركة جاهزة للحركة إلى المرحلة الثالثة خلال التسعينات مع لامركزية أكبر في صنع القرارات.

مشكلة البحث:

يساهم التحديد المبكر للظروف التي تقود إلى الانحدار في إثارة الاستجابة المبكرة للظروف التي قد تلحق الضرر ببقاء المنظمة وإستمراريتها في الأمد الطويل ، فالاستعداد الكافي للتعامل مع الظروف المسببة للانحدار يساعد في التركيز على الأنشطة التي تجعل المنظمة حساسة تجاه التغييرات الداخلية والخارجية والتي تعد ببساطة جزءا من آلية التحكم التنظيمي الفاعل ، إذ يمكن للمدراء ان يتعلموا كيفية الإدراك المبكر لمؤشرات الانحدار ، من هنا تتمثل مشكلة البحث في ضعف قدرة إدارات اغلب المنظمات على التشخيص المبكر لهذه الظروف وعجزها عن تحديد المرحلة التي وصلت إليها منظماتهم ومن ثم ضعف استجابتها بسبب عدم مواءمة الاستراتيجيات المعتمدة في مجابهة هذه الظروف أو عدم جدواها على النحو الذي يعجل في تحركها نحو المرحلة الأخيرة من مراحل الانحدار وهي التلاشي والموت.

فرضية البحث:

يعتمد البحث في دراسة المشكلة أعلاه على الفرضية الآتية:
" المنظمات الناجحة هي الأكثر تبصرا بمؤشرات الانحدار "

أهمية البحث وأهدافه:

تتجسد أهمية البحث في انه يمثل محاولة لتجاوز النقص في البحوث السابقة التي تصدت لدراسة هذا الموضوع والتي فشلت في التمييز الكافي بين المراحل المبكرة والمراحل المتأخرة للانحدار ، كما فشلت في مساعدة الباحثين والإداريين على فهم أسباب التهديدات الرئيسة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات ، فضلا عن تركيز هذه البحوث على الفترات المبكرة من نتائج الانحدار بسبب موجة الكتابات التي اعتمدت في دراسة هذا الموضوع على نموذج دورة الحياة التي أكدت على كون الانحدار أمرا محتوماً ويتعذر اجتنابه. كما يساهم البحث على سد جزء من النقص في الكتابات العربية بهذا الموضوع.

من هنا يهدف هذا البحث إلى الآتي:

١. توضيح مفهوم الانحدار.

٢. تحديد مؤشرات الانحدار.

٣. تحديد الاستراتيجيات الملائمة لمجابهة الانحدار.

أولاً : مفهوم الانحدار

تتعدد المفاهيم الخاصة بالانحدار تبعاً لاختلاف مداخل دراسته إلا أن التباين في وجهات النظر حول المفهوم لا يصل إلى حد الاختلاف في أساسياته إذ يظهر كتاب وباحثي الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة قدراً كبيراً من الاتفاق على تأكيد أهمية مدلولاته ، فالباحثان (عقيلي والمؤمن ، ١٩٩٤ ، ص ٨٣) اعتمداً مدخلاً عاماً في تحديد المفهوم من خلال تأكيدهما على التوازن التنظيمي فالانحدار هي المرحلة التي تفقد فيها المنظمة استقراريتها بسبب ضعف المنظمة وعدم قدرتها على الاستمرار . ويعتمد (Whetten, 1980a , P. 578) مدخلاً مغايراً لتحليل الانحدار عندما يصف نوعين من الانحدار هما الركود الذي يحصل عندما تفقد المنظمة الإيرادات بخاصة في الفترات التي يوجد فيها عدد من المنافسين الحقيقيين والتخفيض الذي يحصل عندما يضعف النشاط التسويقي ككل أو عندما تنخفض قدرة المنظمة على المنافسة ، وبنفس الاتجاه يؤكد (Weitzel & Jonsson , 1989 , P. 94) على ضرورة التمييز الدقيق لظروف الانحدار من خلال التمييز بين الانحدار والتخفيض والدفاع ، ومن وجهة نظرنا فإن التخفيض والدفاع هما إستراتيجيات يمكن اعتمادها من قبل المنظمة في مرحلة الانحدار . وقد اعتندا أيضاً مدخلاً مؤشرات الانحدار في تحديد المفهوم عندما ذكرا بأن المنظمة تصل إلى حالة الانحدار عندما تفشل في توقع ، تمييز ، تجنب ، التكيف مع الضغوط الخارجية والداخلية التي تهدد بقاء واستمرار المنظمة في الأجل الطويل . (Weitzel & Jonsson, 1991, P. 244) وبنفس الاتجاه يعد (Greenhalgh, 1983, P.252) الانحدار النقيض للتكيف الناجح للمنظمة مع بيئتها عندما يعرف الانحدار على أنه التدهور الحاصل في قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها وذلك عندما تفشل المنظمة في المحافظة على هذا التكيف والاستجابة لبيئتها المستقرة أو فشلها في التوسع أو زيادة تحكمها في البيئة التي تحد من إمكانياتها ، فالبيئة عادة تكون في حالة تغير مستمر والنقطة الحاسمة هنا هو التحقق من حجم وسرعة التغيير الذي يناسب المنظمة ، ومن ثم معرفة متى ستكون استجابتها فاعلة

تجاه البيئة ويضيف (Levy, 1986, P.7) الضغوط الداخلية إلى جانب الضغوط الخارجية في تعريف الانحدار الذي يعني المرحلة التي تعجز فيها المنظمة عن توقع وإدراك الضغوط الداخلية والخارجية والتكيف لها على نحو سليم والتي تهدد بقاءها واستمراريتها في الأمد الطويل ، هذا يعني ان الانحدار يتضمن العجز في توقع وإدراك تهديدات البيئة ونقاط الضعف الداخلية أو العجز في اتخاذ التدابير المناسبة من خلال الاستجابة الكفوءة لأي تدهور في أداء المنظمة أو الفرص المتاحة لتحسين هذا الأداء والتي تهدد استمراريتها في الأمد الطويل.

ثانيا : مؤشرات الانحدار

بعد استعراض مفاهيم الانحدار المنظمي ، يمكن أن نصل الى فهم واسع لحركية الانحدار التنظيمي ، وهذا يسمح بلا شك القيام بالتحليل المتكامل لتساولين أساسين هما :

- كيف يمكن تمييز مؤشرات الانحدار عن بقية مقاييس الأداء ؟
- عندما تميز الإدارة بأن المنظمة في مرحلة الانحدار ، ما هي العوامل التي تؤثر في الأفعال الصحيحة ؟

وفي ضوء ذلك ، ينقسم الباحثون إلى فريقين عند تحديدهم لمؤشرات الانحدار تبعا لنموذج الانحدار المعتمد ، إذ يعد الفريق الأول وهو الأغلبية الانحدار كمرحلة متكاملة غير قابلة للتجزئة دون التمييز بين المراحل المبكرة والمراحل المتأخرة للانحدار فالأدبيات التسويقية تركز على مؤشر انخفاض الطلب على منتجات المنظمات في إطار دورة حياة المنتج ، إذ يعد (Kotler, 1980, P.118) انخفاض الطلب الخاص على سلع وخدمات المنظمة مؤشرا على الانحدار ، ويحدد (عقيلي والمؤمن ، ١٩٩٤ ، ص ٨٣) ثمانية مؤشرات تميز هذه المراحل ، ويشير (Lorange & Nelson , 1987, PP.41-48) إلى تسعة مؤشرات لتمييز هذه المرحلة عن بقية مراحل حياة المنظمة . ويعبر الفريق الثاني وهم القلة عن نموذج الانحدار بمراحل متواصلة ، إذ يرى (Weitzel & Jonsson, 1989, PP.107-108) انه يمكن تصور حدوث الانحدار على وفق درجات من خلال تحديد خصائص كل مرحلة ، إذ يشير ان إلى أن قيمة التعبير عن نموذج الانحدار في مراحل متواصلة من خلال تجزئته كحالة مستمرة تكمن في الآتي:

- الحصول على فهم أفضل للصعوبات والمشاكل التي تواجه المنظمات في ظل التغييرات الداخلية والخارجية لظروف المنظمة.
- التمييز الكافي بين المراحل المبكرة والمراحل المتأخرة للانحدار.
- حفز الباحثين لإجراء المزيد من البحوث في هذا الجانب الحيوي من نظرية المنظمة.

وتبعاً لذلك حددا هذه المراحل على النحو الآتي : العمى ، الكسل ، النشاط الخاطي ، الأزمة ، الانهيار ، إذ يمكن لمراحل الانحدار الخمسة هذه أن تكون مفيدة في توضيح قوة الفعل وقوة رد الفعل المنظمة عندما تواجه المنظمة الصعوبات والاضغوط السلبية عند مرورها بمرحلة الانحدار المنظمي .

ويميل البحث الى اعتماد هذا المدخل الأخير كونه يحقق إضافة إلى ما ذكر في أعلاه الآتي:

- يوفر إطاراً عملياً التحليل والبحث باتجاه تجاوز الصعوبات التي تعيق المنظمات المختلفة من حيث الحجم والعمر.
- في ظل هذا المدخل يمكن البدء بدراسة الظروف التي في ظلها تعمل المنظمة بين مراحل الانحدار المختلفة.
- يمكن من تحديد ما إذا كانت المنظمات المختلفة وفي ظل بيئات متباينة تواصل نشاطها بمستويات مختلفة خلال واحدة أو أكثر من مراحل الانحدار.
- يساعد التمييز بين المراحل على تحديد المشاكل الخاصة بكل مرحلة فرعية محددة من الانحدار ومن ثم تطوير التصورات عن العمليات التنظيمية التي تمنع الانحدار .

وأخيراً يجنب الباحثين العديد من الأخطاء المتعلقة بمفهوم الانحدار وبخاصة تلك التي تصور الانحدار كمرحلة أخيرة من دورة حياة المنظمة والتي تحد من إمكانية التركيز السليم للمعالجات المبكرة التي تحفظ توازن المنظمة وتحقق استمراريتها.

وبناءً عليه ولأجل تحديد مؤشرات الانحدار الخاصة بكل مرحلة فقد اعتمد البحث أسلوباً تحالافياً جديداً يقوم على ثلاثة ركائز أساسية وهي الأفراد ، القيادات الإدارية ، المعلومات وصنع القرارات .

١- مرحلة العمى

تكون المنظمة في هذه المرحلة عاجزة عن إدراك التغييرات الداخلية والخارجية التي تعد تهديد بقاءها في الأمد الطويل ، إذ أن لكل منظمة بعض مؤشرات العمى التي تنذر ببداية الانحدار وتتمثل هذه المؤشرات بالآتي:

الأفراد

تفتقر المنظمة إلى الوقت الضروري لإعادة النظر في إجراءات العمل المعيارية وتغيير مواقف الأفراد وتحقيق رضاهم ، وعادة ما يكون هناك عدد من برامج إعادة توظيف أو تأهيل الأفراد لضمان الاحتفاظ بالأفراد الكفوين ، وقد تركز أنظمة الحفز لدعم أحد الأنشطة وإهمال الأنشطة الأخرى.

القيادة الإدارية

يؤدي إقدام القيادة الإدارية على إجراء بعض التغييرات الداخلية على نحو غير مخطط ومدرّوس إلى خلق المشاكل التي قد تبدو ضئيلة وغير خطيرة خلال فترة وفرة الموارد إلا أنها تصبح حاسمة في فترات الأزمة ، وقد تعتمد هذه القيادات طرق غير كفوءة لتحقيق النفوذ الداخلي ، يضاف إلى ذلك أن أغلب هذه القيادات لا يكونون على تماس مع الموقف ونادرا ما يبحثون عن المعلومات التسويقية باستثناء بعض الحالات القليلة.

المعلومات وصنع القرارات

تكون أغلب المنظمات في هذه المرحلة حساسة للتغيرات الكمية في المعلومات المتاحة لها بسبب كون المدراء مدربين على الانتباه لها إذ لا تعكس هذه المعلومات الضغوط السلبية في التقارير المالية (بالنسبة لمنظمات الأعمال أو تقارير الأداء بالنسبة للمنظمات الحكومية) ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود دعم بيئي أو وجود موارد مالية راکدة داخل المنظمة أو إلى الحاجة إلى الفترة الزمنية المناسبة لكي تظهر آثار التغيير في قياس الأداء ، وعلى الرغم من ظهور العديد من التغييرات النوعية السلبية إلا أن هناك صعوبة في إدراك هذه التغييرات وتوصيلها ، إذ قد يحصل التحول في توقعات المستهلكين أو تفضيلاتهم تجاه خدمات / سلع المنظمة أو يحدث تطور مفاجئ في التقنية على النحو

الذي يؤثر في تقنية الإنتاج أو الطلب على مخرجات المنظمة ، وجميع هذه التغييرات قد تقيد دخول المنظمة إلى الأسواق الجديدة أو الحصول على الموارد الضرورية.

٢- مرحلة الكسل / الخمول

تتسم هذه المرحلة بالكسل على الرغم من ظهور مؤشرات تدهور الأداء الذي لا يصل إلى حد الأزمة ولكي يمكن ملاحظته من قبل أعضاء المنظمة ، وتتباين هذه المؤشرات بتباين المنظمات ، ففي المنظمات التي تستهدف الربح تتمثل بالأرباح المنزقة ، تدهور المبيعات ، الخزين الفائض ، وفي المنظمات الخدمية تتمثل بانخفاض عدد العاملين، بينما تترزع ثقة المواطنين بالمنظمات الحكومية أو يصدر تشريعا قانونيا يقلص تمويلها وبعمامة تبدو هذه المرحلة أكثر وضوحا وطولا في المنظمات الكبيرة والقديمة بالمقارنة مع المنظمات الصغيرة والحديثة، وتظهر المؤشرات أعلاه على النحو الآتي:

الأفراد

تؤدي ملاحظة الأفراد للمشاكل التي تواجه المنظمة وإدراكهم بعدم وجود أي تغيير من قبل المنظمة كمحاولات لإيقاف التدهور إلى انخفاض أدائهم وزيادة معدلات دوران العمل وتدني نوعية الإنتاج.

القيادات الإدارية

يعد ميل القيادات نحو زيادة المشاركة في مجالات النشاط الحالي أحد العوامل التي تساهم في كسل المنظمة بخاصة عندما تنشغل بصياغة هذه النشاطات إذ تستخدم النجاحات الماضية كمبررات لاستمرار السياسات والإجراءات الحالية ، كما ان افتقار القيادات إلى المعرفة والإدراك في كيفية التعامل مع الظروف الجديدة أو المتغيرة إلى جانب خضوعهم إلى الضغوط المتزايدة وإلى جنون الفشل بخاصة عندما تصبح كفاءة الأفراد موضع الشكوك يعدان من العوامل الأخرى المساهمة في هذا الكسل فالقادة يصبحون أكثر حساسية تجاه تفويض الصلاحيات وضيق التصور ويميلون إلى جعل الآخرين يذعنون لهم وعادة ما يفشلون في إشراك الآخرين في عملية صنع القرارات كما انهم يركزون على جوانب النشاط التي تحقق لهم الشهرة بدلا من صنع القرارات الحاسمة في الأنشطة التي تؤثر في

مستقبل المنظمة.

المعلومات وصنع القرارات

ينجم الكسل عن سوء تفسير قيادة المنظمة للمعلومات المتاحة معتقدة أن طول عمر المنظمة يعني الخلود على النحو الذي يؤدي إلى تراخي المنظمة في إنجاز النشاط التصحيحي الملائم ويعزي (Miller & Friesen , 1980 , P.291) هذا التراخي إلى سببين هما :

أولا : كون التهديد أو الفرصة المتاحة وقتية ، عليه يعد مبدأ ننتظر ونرى ماذا يحصل مفضلا.

ثانيا : كون هذه التغييرات مكلفة جدا.

كما يساهم عدم التأكد في تفسير المعلومات عن التفسيرات البيئية أو المشاكل الداخلية في تعذر كسب تأييد أعضاء المنظمة بخصوص الاتجاه والذي يجب أن تسير فيه المنظمة ومن ثم صعوبة حثهم على المشاركة في صنع القرارات ، وبدون هذه المشاركة يتعذر على المنظمة تنفيذ القرارات الصعبة وإذا ما رافقت هذه المرحلة ندرة في الموارد فإن القيادات تتجنب صنع القرارات لأسباب سياسية ، ومن ثم يترتب على أي تغيير في المنظمة تحولا في الموارد وتغييرا في مراكز القوى.

٣- مرحلة النشاط الخاطئ

من أهم سمات هذه المرحلة ، أن الفشل قد لا يكون مباشرا ولكن احتمالاته تزيد إذا لم تبادر المنظمة إلى إجراء التغيير المناسب وتظهر مؤشرات الفشل في الجوانب الآتية:

الأفراد

يعاني الأفراد من حالة عدم التأكد كلما زادت الإشاعات وتخفض المعنويات ويتقلص نمو الأفراد ويبدأ بعض الأفراد ذوي المهارات بمغادرة المنظمة عندما يجدون فرصا للتقدم والذين لا يجدون فرصتهم لتغيير مواقعهم في المنظمة يبدعون بالتفكير بمغادرتها إلى وظائف أخرى.

القيادات الإدارية

يثار الشكوك حول القيادات الإدارية التي تواجه بظروف تجبرها على إجراء تغييرات جوهرية ، وقد تؤثر استجابة المنظمة للانحدار سلباً على قدرة هذه القيادات فني صنع قرارات جيدة ، إذ تزيد احتمالات التعرض إلى التحريف بسبب الميل إلى مركزية صنع القرارات والاقتصار على المعلومات الرسمية ، وقد يكون صنع القرارات من جانب واحد سبباً ونتيجة معا لظروف الانحدار المتفاقمة كما أن صانعي القرارات ليس بالضرورة هم أفضل الأفراد في المنظمة لتولي هذه المهمة.

المعلومات وصنع القرارات

يشير (Nystron & Starbuck , 1984 , P.55) إلى ضعف معالجة البيانات في هذه المرحلة بسبب عدم اهتمام القيادات الإدارية بالمعلومات المقدمة من قبل المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة ، فالأفراد العاملون في مستوى التشغيل قد يمتلكون المعلومات المناسبة بينما تميل الإدارة العليا إلى عزل ذاتها عن الواقع في السوق ، البيئة الخارجية ، والظروف الداخلية وهذا النقص في المعلومات يؤدي إلى عدم الاتفاق بين القيادات والاستراتيجيين والذين يتولون تطبيق التغييرات المطلوبة والتي تتعلق بالقرارات الموضوعية لتحديد أسباب الانحدار والبحث عن الوضع الأفضل للمنظمة ، ويعزى السبب في ذلك إلى فشل هذه القيادات في توصيل المعلومات عن التغييرات التنظيمية المقترحة إلى أولئك الأفراد الذين هم بحاجة إلى معرفة ذلك (Smart & Veitinsky , 1977 , P.649) يضاف إلى ذلك إن النمط القيادي الموجه الذي يستخدم من قبل القيادة والتي تظهر الإحساس بالضغط للحصول على نتائج سريعة يفشل عادة في تحقيق المشاركة من قبل الأفراد الذين يتولون تطبيق القرارات . وبنفس الاتجاه يؤكد (Whetten, 1986, P.578) على أن الضغوط المفروضة على صانعي القرارات تقود إلى قرارات خاطئة بسبب ميلهم إلى البحث عن الحلول السريعة بدلا من الحلول الإبداعية ، فالقرارات التي تصنع في مثل هذه الظروف يحتمل أن تنصب على المجالات التي تكون لها أسبقية التغيير وهذه عادة تعني تطبيق مقاييس الكفاءة وتقليص التكاليف باعتماد ذات الهياكل والعمليات والأفراد ومراكز القوى على النحو الذي يقود إلى صنع قرارات غامضة أو مبنية على تقدير غير

واقعي للاحتتمالات الممكنة.

٤- مرحلة الازمة

تصل المنظمة عند بلوغها هذه المرحلة نقطة حرجية في تاريخها بخاصة عندما تحاول التعامل مع مشاكلها بأسلوب غير ناجح على النحو الذي يترتب عليه حدوث أزمة وتسويق وتغيير وغضب (Levy , 1986 , P.13) ، وتتفاقم المشاكل الداخلية والتعقيدات الحاصلة عندما يصبح النجاح مشكوكا فيه وتبدأ الخلافات بتآكل البناء الاجتماعي على النحو الذي يؤدي إلى تقليص فرص العودة إلى الوضع السوي.

الأفراد

يقتصر تواجد الأفراد فقط على غير الماهرين باستثناء الأفراد الذين لا يجدون الفرصة البديلة الأفضل خارج المنظمة وقد تكون هناك مقاومة غير اعتيادية للتغيير بخاصة ما يتعلق بتغيير الأفراد أو تغيير علاقات العمل وتتضاعف هذه المقاومة عندما تتكتم الإدارة وتظهر الإشاعات ويسود الغموض.

القيادة الإدارية

تواجه القيادة الإدارية تعقيدات كبيرة في ظل رغبة الزبائن والعاملون والمجهزون وحملة الأسهم بالابتعاد عن المنظمة ، أو تقييد علاقاتهم معها ، وإذا كانت النقابة جزءا من تشكيلات المنظمة يحصل التعارض بينها وبين القيادة ، فالمجهزون قد يبحثون عن ضمانات لتجهيزهم وعن أسواق جديدة لتجهيزاتهم والمستثمرون قد يحجمون عن الاستثمار على النحو الذي يزيد من تكاليف الحصول على رؤوس الأموال الإضافية ، وقد يجد الزبائن منتجات / خدمات بديلة أفضل جودة وسعرا ، وإذا لم تتمكن القيادة من التغلب على هذه الصعوبات وإذا لم تكن محاولات الدوران ناجحة ستتدخل المنظمة المرحلة الأخيرة من الانحدار.

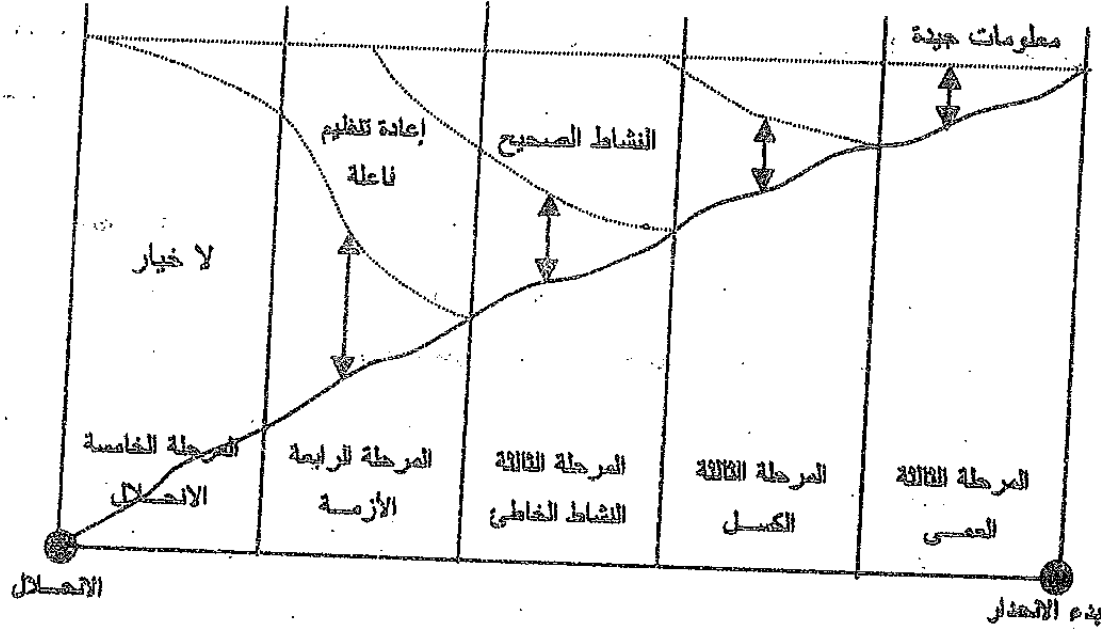
المعلومات وصنع القرارات

تؤدي المشاكل المذكورة في أعلاه إلى قصور كبير في المعلومات الرسمية المتاحة

لأفراد ومن ثم ظهور الحاجة إلى المعلومات غير الرسمية لسد هذا النقص فتبدأ الإشاعات تلعب دوراً سلبياً في تفاقم هذه المشاكل بخاصة عندما تعجز الإدارة عن إيقاف هذه الإشاعات أو التقليل من أثارها السلبية ، ويسود النمط الأوتوقراطي عملية صنع القرارات.

٥- مرحلة الانهيار:

تواجه المنظمات في هذه المرحلة سلسلة من المشاكل التي تعزى إلى نضوب رأس المال ، فقدان الأسواق ، تدهور السمعة ، هجرة الكفاءات والأفراد ذوي الخبرة ، ويؤكد (Miller & Friesen , 1980 , P.273) انه حتى في حالة اختيار قيادات جديدة لإعادة المنظمة إلى وضعها الطبيعي فان نقص الموارد وافتقار هذه القيادات إلى الخبرة الضرورية قد يؤديان إلى زيادة التكاليف الإدارية والمساهمة في استمرار الفشل ، وعندما يتضح للعاملين في المنظمة ان المنظمة يتعذر استمرارها فان التعارض بينهم وبين القيادة سيزيد ويكثُر التدهور سريعاً جداً على النحو الذي لا يترك أمام المنظمة سوى خيار إيجساد المشترين لموجوداتها ومن ثم إشتهار إفلاسها أو التوجه مباشرة نحو الموت. والشكل الآتي يوضح مراحل الانحدار كما يوضح توسع فجوة الأداء مع زيادة الانحدار



الشكل (١)

توسع فجوة الأداء مع زيادة الانحدار

..... التوازن التنظيمي

_____ الأداء التنظيمي

Source : Weitzel & Jonsson , 1989 , P. 102.

ثالثا : الاستراتيجيات الملائمة

يبدو انه لا يوجد أي سبب مهما يكن من شيء حول عدم إمكانية عكس الانحدار في أية نقطة عبر المراحل المتوالية باستثناء المرحلة الأخيرة التي تعجز المنظمة خلالها عن توفير الموارد الكافية للقيام بعملية الالتفاف وتبعاً لذلك حدد (Wheelen & Hunger, 1988, P. 265) الاستراتيجيات المناسبة على نحو عام في مرحلة الانحدار باستراتيجيات التراجع أو الانكماش والتي تضم استراتيجية التخفيض والالتفاف ، استراتيجية التجريد ، استراتيجية التحول ، استراتيجية المنظمة الأسيرة ، واستراتيجية التصفية (إشهار الإفلاس) ، إذ طالما أن أداء المنظمة التي تمر بمراحل الانحدار المتوالية يتميز بكونه ضعيفاً ومتناقصاً، لذا تنشأ الحاجة إلى تبني هذه الاستراتيجيات والتي يمكن أن توفر ضغوطاً مكثفة لتحسين الأداء .

ويتوقف اختيار أي من هذه الاستراتيجيات وأيضاً درجة ملائمتها لمرحلة الانحدار التي تمر بها المنظمة ونجاح تطبيقها على مجموعة من خطوات المعالجة التي يمكن تحديدها على أساس كل مرحلة على النحو الآتي:

١- مرحلة العمى

يشير الباحثون المهتمون بالمنظمات في مرحلة الانحدار (Kiesler & Sproull, 1982, P.560) إلى أنه ولأجل تجنب مرحلة العمى يجب على الإدارة أن تفترض وجود التهديد والذي يجب البحث عنه ، والعامل الحاسم في ذلك هو حساسية القيادات التنظيمية للتغيرات النوعية والكمية ، وبناء عليه يعد تحليل البيئة من الضرورات التنظيمية لضمان استمرارية المنظمة ، كما تعد مشاركة الأفراد عاملاً مهماً في الدفاع الناجح وعكس الانحدار وبالقدر الذي يكون فيه الأفراد مدركين ومهتدين برسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها العامة يكونون قادرين على اكتشاف المخرجات المرغوبة من قبل المنظمة ومن ثم تعديل سلوكهم على وفق ذلك.

من جانب آخر يؤكد (Weitzel & Jonsson, 1989, P.98) على أنه لأجل تحديد ما إذا كانت المنظمة في المرحلة الأولى تحتاج إلى بناء أنظمة رقابة لكل جزء من أجزاء أو أنشطة المنظمة كما تعد الاتصالات الأفقية والعمودية مهمة جداً بخاصة إذا ما علمت أن الأفراد التنفيذية والعاملين في مجال خدمة المستهلك ورجال البيع أكثر قدرة من الإداريين على إدراك وكشف الإشارات التحذيرية المبكرة لظهور المنافسة أو تغير تفضيلات المستهلك ، وأخيراً قد تساعد عمليات الضبط الداخلي مثل إجراء المسوحات حول آراء العاملين في التعرف على آراء واهتمامات العاملين ويمنع هذه المرحلة من العمى .

الخلاصة

من الضروري جداً أن تحدد قيادة المنظمة على نحو واقعي ما إذا كان الانحدار في الأداء يرجع إلى تقلبات وقتية في السوق أو البيئة أو ما إذا كانت المشاكل تؤثر احتمالاً الندرة الطويلة الأمد في الموارد أو تغير مستمر في البيئة ، ويرى (Levy, 1986)

(14-13 PP) انه بغض النظر عما اذا كانت المشاكل مؤقتة او تتطلب تعديلات جوهرية فان الكسل لا يعد الحل المقبول كما ان التأخير قد يجعل من استراتيجيات الدفاع او الجهود المبذولة لتغيير الاتجاه غير مفيدة ، فمخاطر التأخير والمماطلة تضاف الى تكلفة ومخاطر التغييرات التي يتعذر تجنبها، إذ ان التأخير يكون مكافا في اطار مفهومي السيولة النقدية والموارد البشرية ، فضلا عن انه قد يمثل الحد الفاصل بين بقاء المنظمة وانحلالها . ويقترح (Smart & Vertinsky , 1977 , P.651) عدد من المعالجات لتجنب حدوث الكسل وهو : زيادة تغاير سمات صانعي القرارات ، اعتماد تقنيات وصيغ حل لمشاكل التي تركز على الامد الطويل ، التقليل من حالة عدم الرضا ، رعاية حاجات الافراد ، توضيح الفروقات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع ، استخدام التقنيات التي تزيد من فاعلية الاتصالات وصنع القرارات.

٣- النشاط الخاطئ

يشير (Murray & Jick , 1985 , P.118) إلى انه وعلى نحو متناقض ظاهريا فان هذه المرحلة قد تكون افضل وقت لصنع القرارات الرئيسة وإعادة توجيه المنظمة ، فالمستويات العالية من الضغط تشجع على إجراء سلسلة من الاختبارات على البدائل المتاحة والتغيير يمكن تحقيقه والتعارض يمكن إدارته ، والافراد يمكن حفزهم نحو الحاجة إلى البقاء، كما يمكن للإدارة الحصول على الموارد الداخلية والخارجية التي تساعد في إعادة توجيه المنتجات والخدمات والتقنيات. وبنفس الاتجاه يؤكد الباحثون (Schendel et. al., 1976 , PP.171-181) وجود ثلاثة أساليب متكررة يمكن اعتمادها لعكس الانحدار وهي إدخال قيادات جديدة ، التنويع من خلال تطوير المنتج ، تجريد ضغوط الإنتاج والأقسام الفاشلة.

كما يمكن تقليص الأفراد العاملين كإجراء مؤقت مع مراعاة تقليص الآثار السلبية المترتبة على عدم التقليص ويفضل لهذا الغرض اعتماد مشاريع مرنة بدلا من المشاريع المثالية ، وتظهر الحاجة هنا أيضا إلى تقليص حالة عدم التأكد لدى العاملين من خسائر الاهتمام بالمعلومات الرسمية وغير الرسمية وتشجيع الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية، فإذا كانت المنظمة تمتلك تاريخا يتسم بقرارات عالية الرشد وقيادات تستحوذ على ثقة

واحترام الأفراد فإنه يتوقع أن يكون تطبيق الاستراتيجية ناجحا.

٤- مرحلة الأزمة

تتمثل الآلية التي يمكن اعتمادها لتجاوز حالة التخبث في هذه المرحلة بعمليات إعادة التوجيه الرئيسية والدوران ، ويمكن ان تساعد الاخفاقات المترتبة على حالات الفشل المتكررة المنظمة على العودة إلى الوراء اعتمادا على خبرتها السابقة .

كما ويمكن ان تكون الخبرة والاستشارة الخارجية مفيدة جدا في تقديم المساعدة لإيجاد أساليب جديدة لإنقاذ الأنشطة التي تبشر بالنمو ، ويؤكد (Hedet. al., 1976 , PP.59-65) على ضرورة ان تكون التغييرات جوهرية في كل مفاصل المنظمة : هيكلها، قياداتها الصلاحيات وأنظمة الرقابة والحفز كونها الطريقة الناجحة لتجاوز هذه المرحلة فالحاجة ماسة إلى فعل مباشر متوازن لإحداث التغييرات بسرعة اكبر مع ضرورة تجنب الحلول المستعجلة غير المجدية ، فاستبدال القيادات العليا عادة يكون مطلوبا وضروريا لجلب أفكار جديدة واستبعاد السياقات المتأصلة ، إلى جانب كونه يخدم كرمز إلى الحاجة لتغيير رئيسي ، ويوفر كبش الفداء للتخلص من الضغوط وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستبدال التدريجي للقادة سوف لا ينجح بسبب ميل القادة الجدد إلى الخضوع إلى الإجماع والتمسك الموجود بين مجموعة الأفراد الباقين ، ومن جهة أخرى يشدد (Singh , 1986 , P.576) على ضرورة أن تكون أهداف عملية الدوران جوهرية وليست مجرد قرارات بسيطة تهدف إلى الاستمرار في الأجل القصير على النحو الذي يوفر الأساس لتجاوز صعوبات هذه المرحلة ، يضاف إلى ذلك فان المنظمات ذات الأداء الضعيف تحت تأثير الضغوط تميل إلى ارتكاب المزيد من الأخطاء والمخاطر عليه فان الاهتمام يجب أن ينصب على القيام بتحليل شامل ما إذا وقت القرارات قصيرة الأجل يسمح بذلك والصعوبات التي تواجه عملية الدوران الفاعل تشتمل على الهجرة الجماعية للأفراد الكفؤين والتغييرات في قوة العمل والتي من الصعوبة تجاوز أثارها السلبية ما لم يتم اتخاذ التدابير الضرورية وتغيير أنظمة الحفز.

٥- مرحلة الانهيار

الإجراء الوحيد الذي يمكن اعتماده هو بلوغ الإغلاق السريع الذي يسمح بتقليص

خسائر المنظمة وأثار الصدمة النفسية للأفراد العاملين في إطار الإدارة الفاعلة لعملية الانحلال، ونحتاج هذه العملية إلى مهارات في إدارة كيفية بلوغ الأهداف قصيرة الأمد.

الخاصة:

ترُصّل البحث من خلال الاستعراض الذي تم إجراؤه إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن إجمالها في الآتي :

١. اختلف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الانحدار ، ونجم هذا الاختلاف بسبب اختلاف المداخل المعتمدة في دراسة الموضوع ، لكنهم جميعا أجمعوا على أساسياته وأهمية مدلولاته.
٢. انقسم الباحثون إلى فريقين في تحديد مؤشرات الانحدار المنظمي ، إذ عدهما الفريق الأول غير قابلة للتجزئة اعتمادا على كون الانحدار مرحلة متكاملة من المراحل التي تمر بها المنظمات خلال دورة حياتها ، أما الفريق الثاني فقد تصور حدوث الانحدار بصورة متواصلة من خلال تجزئته كحالة مستمرة .
٣. يمكن أن يبدأ الانحدار في المراحل الأولى من وجود المنظمة ، أو أن يحصل في أي وقت عبر مراحل تطورها ، ومما يؤكد ذلك أن هناك من الكتاب من يتحدث عن الموثوقية في المنشآت الجديدة والمعدل العالي للانحلال في المنظمات الجديدة .
٤. يمكن تصور حدوث الانحدار عند نفس الفترة التي يحصل فيها توسع المنظمة ، فالتوسع يستلزم موارد إضافية يمكن توفيرها من داخل المنظمة أو من خارجها ، وبالتالي فإن التوسع المفرط يستنزف مالية المنظمة وقد يضر بقدرتها على البقاء .
٥. تواجه عملية تحديد المرحلة التي تمر بها المنظمة من الانحدار صعوبة كبيرة مما يستلزم امتلاك المنظمة لما يسمى بالأنظمة الكاشفة التي تتميز بحساسيتها للإشارات المبكرة للانحدار ، وبعبس ذلك فإن الآثار السلبية للاكتشاف المتأخر للانحدار تكون جسيمة بسبب التكاليف العالية لإعادة التوجيه وكذلك زيادة خطورة انحلال المنظمة .
٦. أفرز التحليل النظري الذي شمله البحث اختلافات واضحة في مؤشرات الانحدار في المراحل الخمسة المتواصلة فيما يتعلق بالأفراد والقيادات الإدارية والمعلومات وصنع القرار .

٧. تواجه المنظمة حالة تضيق فجوة الأداء المنظمي كلما واجهت المنظمة حالة الاستمرار في مراحل الانحدار المتواصلة .

٨. تختلف الاستراتيجيات التي يتوجب أن تتبناها المنظمة تبعاً للفترة التي تمر بها ضمن مرحلة الانحدار ، وبشكل عام تتراوح تلك الاستراتيجيات بين استراتيجيات التراجع أو الانكماش واستراتيجية التصفية .

٩. بموجب ما تقدم ، يقترح الباحث إجراء الدراسات التطبيقية على المنشآت العراقية المختلفة بهدف الوقوف على حالة المنظمات التي تمر في مرحلة الانحدار ومعالجة الآثار السلبية لتلك الحالة باقتراح الاستراتيجيات الملائمة وبما يساعد تلك المنظمات على تجاوز هذه المرحلة .

المصادر

• عمرو عقيلي ، قيس عبد المؤمن ، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٤ .

- Amir Levy , Second-order planned change : definition and conceptualization , Organizational Dynamics , Vol. 15 , No. 1, 1986.
- Bol . T. Hedberg Pual C. Nystron and William H. Strabuck, Camping on seesaws : prescriptions for a self-designing organization, Administration Science Quarterly , Vo.21 , 1976.
- Carolynne Smart & Llan Vertinsky , “ Designs for crisis decision units, Administrative Science Quarterly , Vol. 22 , 1977.
- Dan Schendel & Richard G. Patton & James Riggs, “ Corporate turnaround strategies” ,Journal of General Management , Vol. 13 , 1976.
- Danny Miller & Peter Friesen, “Archetypes of organizational transition”, Administrative Science Quarterly, 25, 1980.
- David A . Whetten , “Organizational decline : A Neglected topic in Organizational Science , “ Academy of Management Review , 5 : 1980a.
- Henry Mintzberg, “ Power and Organization life Cycles” , Academy of Management Review , 9 , 1984.
- Ichak Adizes , “ Organizational Passages : Diagnosing and treating life cycle problems of organization “ Organizational Dynamics , 8 (Summer) , 1979.
- J. Singh, “ Performance , Slack and risk taking in Organizational decision making , Academy of Management Journal , vol.20 , 1986.
- Paul C. Nystron V. William H. Strabuck, “ To avoid organizational crisis, unlearn , “Organizational Dynamics , Vol.12 , No.4 , 1984.
- Peter Lorange & Robert T. Nelson , “ How Recognize and avoid organizational decline , Sloan Management Review , Spring , 1987.
- Phillip Kotler , Marketing Management, New York, Prentice-Hall, 1980.
- Sara Kiesler & Lee Sproll , Managerial response to changing environments : perspectives on problems ensigns from social cognition , “ Administrative Science Quarterly Vo..27, 1982.
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger , “ Strategic Management and Business Policy “ ; 3rd ed., Addison Wesley Pub.Co., 1988.
- V. Marray & T.D. Jick, “ Taking Stock of organizational decline managing some Issues illustrations form an empirical study , Journal of Management , Vo.11 , No.3 , 1985.
- William Weitzel & Ellen Jonsson , “ Decline in organization : a literature

integration & extension , " Administrative Sciences Quarterly
Vol.34.No.1 March 1989.

- William Weitzel & Ellen Jonsson, Reserving the downward spiral: lessons from W. T. Grant & Sears Roebuck, Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 3, 1991.