

إدارة الانحدار التنظيمي

عامر المختار عبدالله الحمودي

محاضر بقسم ادارة وتشغيل الموانئ - المعهد العالي لتقنيات علوم البحار بصبراتة

amerhmody@yahoo.com

ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الانحدار التنظيمي من خلال استخدام المنهج الوصفي. اقتصرت مشكلة الدراسة في التساولين التاليين : ما هي الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي ؟ ، ما مدى ادراك إدارات المنظمات لأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي ، واث ذلك على مسيرة نموها وتطور؟ . وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي ، كما هدفت ايضا إلى توعية إدارات المنظمات بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التي تسود بيئاتها الخارجية وتجاهل ما يحدث في بيئاتها الداخلية اهم الاسباب الي تؤدي إلى انحدار المنظمات ، وكذلك افتقار المنظمات لوجود استراتيجيات واضحة المعالم يجعلها في مواجهة حالات الفراغ الاستراتيجي ، والقلق الاستراتيجي. كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها : الاهتمام بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، بهدف تمكين المنظمات من القدرة على دفع منحنى نموها وتطورها إلى أعلى باستمرار ، وكذلك الاهتمام بتدريب القيادات العليا للمنظمات من اجل توعيتها بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي .

الكلمات المفتاحية : المنظمة ، الانحدار التنظيمي .

Abstract: The study examined the subject The management of Organizational Regression through the use of the descriptive curriculum. The problem of the study was limited in the following two questions: What are the effects of weak attention to the phenomenon of organizational regression? What is the extent to

which the organizations' administrations understand the importance of studying the phenomenon of organizational regression, and the impact on its growth and development? . The study was aimed to know the effects of the lack of interest in the phenomenon of organizational regression, and also to raise the awareness of the departments of the organizations of the importance of studying of the phenomenon of organizational regression. The study found several results, the most important are: the weak ability of organizations to adapt to the changes that prevail in their external environments and to ignore what is happening in their internal environments are the main reasons for the decline of organizations, As well as the lack of organizations for the existence of a well-defined strategies for them in the face of situations of strategic vacuum, strategic concern. Finally the study concluded with several recommendations, the most important are : the importance of studying and analyzing the internal and external environmental variables, in order to enable the organizations to be able to push their growth curve constantly upward, as well as to train the senior leadership of the organizations in order to raise awareness of the importance of studying the phenomenon of organizational regression.

Keywords: Organization, Organizational Regression.

1 - المقدمة:

لقد لاقى الانحدار التنظيمي برغم أهميته، و كونه مطلباً تنظيمياً حتمياً لا يمكن تفاديه، اهتماماً قليلاً من جانب الباحثين، و ذلك لانشغالهم بالنمو التنظيمي و النتائج المترتبة عليه، إلا أن فشل العديد من المنظمات الكبيرة في تحقيق النمو بفعل العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، أدى إلى بروز الانحدار التنظيمي كظاهرة تتطلب الاهتمام والدراسة. فمثلما هناك فرص لنمو المنظمات، فإن هناك مراحل تتحدر فيها المنظمات و تضمحل. الأمر الذي يحتم ضرورة تفهم إدارات المنظمات لهذه المراحل من حياة منظماتها، والتعامل بفاعلية مع طبيعة المشاكل و التحديات التي تواجهها في هذه المراحل. لذا فقد اهتمت هذه الورقة بدراسة إدارة الانحدار التنظيمي .

1-1 مشكلة الدراسة :

لقد أصبح الانحدار التنظيمي أحد الظواهر التنظيمية التي فرضت نفسها على المنظمات المعاصرة، فما نشهده من انحسار للأرباح في العديد من الشركات العملاقة، وقيام تلك الشركات بالاستغناء عن آلاف العمال، ناهيك عن تلك التي أعلنت إفلاسها و تمت تصفيتها، إلا دليل على أن الانحدار التنظيمي أصبح ظاهرة حتمية في حياة المنظمات و يجب دراستها وادارتها بفاعلية. وبناء على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

- ماهي الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي ؟
- ما مدى إدراك إدارات المنظمات لأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي ، واثر ذلك على مسيرة نموها وتطور ؟

1-2 أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة الي :

- معرفة الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي حتى يمكن التخلص منها او التخفيف من حدتها ما امكن.
- توعية إدارات المنظمات بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي حتى تتمكن من المحافظة على نموها وتطور .
- معرفة الخيارات الممكنة لإدارة ظاهرة الانحدار التنظيمي.

1-3 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع ادارة الانحدار التنظيمي الذي يتزايد الاهتمام لاسيما في هذا العصر ، حيث اصبحت ظاهرة انحدار المنظمات ظاهرة حتمية في حياة المنظمات و يجب دراستها وادارتها بفاعلية.

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ومجال العلوم الإدارية بصفة خاصة.

1- 4 أسلوب ومنهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث اعتمد الباحث على الأسلوب النظري في تليخيص وعرض المحاور الأساسية الخاصة بإدارة الانحدار التنظيمي ، وذلك استنادا على دراسة الأدبيات العلمية في مجال الدراسة.

2- 1 مفهوم الانحدار التنظيمي و مسبباته:

يعتبر الانحدار التنظيمي أحد الظواهر التنظيمية التي فرضت نفسها على المنظمات المعاصرة، فما نشهده من انحسار للأرباح في العديد من الشركات العملاقة، قيام تلك الشركات بالاستغناء عن آلاف العمال، ناهيك عن تلك التي أعلنت إفلاسها و تمت تصفيتها، إلا دليل على أن الانحدار التنظيمي أصبح ظاهرة حتمية في حياة المنظمات.

و حيث أن النمو التنظيمي يعني الزيادة في العديد من العوامل كعدد العاملين، المدخلات و المخرجات، الهيكل التنظيمي، و الموارد المالية و المادية، و ذلك كما سبق مناقشته، فإن الانحدار التنظيمي يعني التناقص أو الانخفاض في جميع العوامل المشار إليها، أي تناقص عدد العاملين، و انخفاض المدخلات و المخرجات، و تقلص الهيكل التنظيمي، و انحسار الموارد المالية و المادية . و قد عرّف الانحدار بأنه "التناقص في حجم القوى العاملة، و الأرباح، و العملاء". (1)

(1) جون جاكسون و آخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 548 .

و حيث أن انحدار المنظمات لا يأتي صدفة ، فإن هناك مسببات تؤدي إلى ذلك ، تختلف في حدتها و تأثيرها، و تتفاوت كذلك من منظمة لأخرى، و يتفاوت مدى تأثير المنظمات المختلفة بهذه العوامل أو المسببات ، و من أهم المسببات التي تؤدي إلى الانحدار هي: (2)

1- التغير في البيئة التي تستمد منها المنظمة مواردها و تقدم لها منتجاتها و خدماتها، فتقلص و انحسار الموارد أو ارتفاع تكلفتها أو الاثنين معا تؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية للمنظمة .

2- زيادة حدة المنافسة و القيود و الإجراءات الإضافية التي تفرضها الدول. (3) و نتيجة لذلك لا يكون النمو محتملا، مما يستدعي إعادة النظر في حجم المنظمة لزيادة القدرة على الصمود، و نتيجة لتقلص الحجم تنخفض الإيرادات مما يجعل من الصعب تغطية التكاليف التشغيلية، و هذا يؤدي إلى انخفاض الأرباح، و الذي يسبب صعوبة في اقتراض الأموال على المدى القصير لتمويل عملية النمو ، أو لتمويل التوسع من خلال القروض طويلة الأجل، أو من خلال طرح أسهم جديدة، أي أن الظروف التي كانت مناسبة للنمو و التوسع تنعكس، و ترغم المنظمة على الاستجابة باستراتيجيات جديدة لإدارة الانحدار بدلا من النمو.

و تجدر الملاحظة هنا بأن الإدارة العليا عادة ما تتأخر في الاعتراف بالواقع، حيث يكابر المديرون و ينكرون حالة الانحدار، إذ يكون هناك شعورا بالصدمة في المرحلة الأولى لظهور المشكلة يليها محاولة الدفاع، و إنكار حقيقة سوء الأوضاع، و في مرحلة ثالثة يتم الاعتراف بوجود الأزمة أو الانحدار إلى أن تتفاقم و يصعب التعامل معها. و بالتالي ستتحمل المنظمة الأثار السيئة المترتبة على انحدارها و التي سيتم تناولها فيما بعد.

(2) حسين محمود حريم "تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل":

مرجع سبق ذكره ، ص 376.

(3) محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره ، ص 402.

2-2 المشاكل الإدارية المصاحبة للانحدار :

يصاحب انحدار المنظمات العديد من المشاكل أو الأثار، و التي يؤدي التعرف عليها إلى إدراك و تفهم متطلبات و طبيعة عملية إدارة الانحدار، و التعامل معها بنجاح ، مما يحتم على الإدارة العليا دراستها بهدف معالجتها، و من أهم هذه المشاكل ما يلي:(4)

2-2-1 تزايد النزاعات و الصراعات داخل المنظمة :

من أهم أسباب النزاعات و الصراعات داخل المنظمة هو التنافس على الموارد، و حيث أن هذه الموارد تتناقص في مرحلة الانحدار، فمن المتوقع أن تزداد و تتصاعد احتمالات الاحتكار و النزاع للتنافس على الموارد. و بالتالي يحل التنافس محل التعاون في المدى القصير، الذي يتطلب وجوده في مرحلة الانحدار من أجل إعادة الانتعاش للمنظمة، و تستوجب الظروف هنا على الإدارة أن تحسن إدارة النزاع بفاعلية، مما يؤدي إلى تباطؤ الانحدار و بالتالي المساعدة في إعادة الانتعاش .

2-2-2 تصعيد اللعبة السياسية:

مع انحصار الموارد في المنظمة يزداد تصعيد اللعبة السياسية و صراع القوة في المنظمة بين الجماعات المختلفة، و من المحتمل أن يتم تقرير التغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، من قبل تحالف القوى المهيمنة على المنظمة و ليس استنادا إلى محددات عقلانية مثل الحجم، و التقنية، و البيئة. فوفقا لظروف "الصراع من أجل الحياة" تطرح القواعد المعيارية جانبا، و يتم تشويه المعلومات

(4) حسين محمود حريم " تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ": مرجع سبق ذكره ، ص ص (378-379).

الحيوية للقرارات، و تفسيرها من قبل التحالفات المختلفة بما يخدم مصالحها، و بالتالي تحل المصلحة الخاصة محل المصلحة العامة.

2-2-3 ارتفاع معدل الدوران الوظيفي:

يصاحب مرحلة الانحدار، تزايد حالات ترك العمل، و خصوصا من قبل المديرين و ذوي الكفاءات العالية في المنظمة، و بالتالي تصبح مشكلة الاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة و المهارات و الإبداع إحدى المشاكل الرئيسة التي تواجهها المنظمة. و يمكن تصنيف الأفراد الذين يتركون المنظمة إلى فئتين هما:

الفئة الأولى: و تضم المستويات الدنيا و صغار الموظفين حديثي التعيين.
الفئة الثانية: و تضم الأفراد الأكثر كفاءة و تأهيلا، الذين يسهل عليهم و بسبب تميز خبراتهم الحصول على فرص عمل بديلة في مؤسسات أكثر استقرارا.

2-2-4 فقدان الإدارة العليا لمصداقيتها:

حيث يتم النظر إليه من قبل كثيرين ككبح فداء، و مسؤولة عن الانحدار و سوء الأوضاع في المنظمة.⁽¹⁾

2-3 مظاهر انحدار المنظمات:

تتمثل أهم المظاهر أو الأعراض التي تسبق الإعلان رسميا عن انحدار المنظمة، في رد الفعل البطيء للتغيرات البيئية، و السحب على المكشوف، و عدم سداد المديونيات، البطء في اتخاذ القرارات، و في نفس الوقت وضع القيود على تبادل المعلومات و زيادة درجة المركزية و الرسمية. و كذلك انخفاض معدل الابتكارات الجديدة، و الاعتماد بصفة أساسية على الاستراتيجيات التي سبق تطبيقها، و زيادة الإشراف المباشر وما يصاحبه من انخفاض للثقة بين الرئيس ومروؤسيه الذين تزداد مقاومتهم للتغيير و يزداد شعورهم بعدم الأمان. و

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره ، ص 313 .

باقترب مرحلة الانحدار. ⁽²⁾ تقل الاستراتيجيات و يزداد التركيز على الحلول القصيرة الأجل، كما تحدث بعض التغيرات الهامة في الهيكل التنظيمي، حيث يقل الاهتمام بإدارات الموارد البشرية، التسويق، والبحث والتطوير، بينما تزداد أهمية إدارات الحسابات و التكاليف، و من أخطر المظاهر التي تسبق الانحدار هي الاهتمام المبالغ فيه بمحاولة تخفيض التكاليف بكل الطرق، مع الاهتمام بنفس القدر بمحاولة تخفيض العمالة، و شراء مواد أقل جودة، والدخول في أنشطة خارجية قبل التأكد من توافر الإمكانيات المالية و الإدارية اللازمة للنجاح في النشاط الجديد من الممارسات الشائعة في هذه الفترة، و إذا لم تستطع الإدارة التعامل بكفاءة و فاعلية مع مظاهر الانحدار فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى الإعلان رسمياً عن إفلاس .

2-4 أسباب انحدار المنظمات :

يرجع انحدار المنظمات إلى أسباب خارجية و أخرى داخلية يمكن توضيحها كما يلي :

2-4-1 عدم التكيف مع البيئة الخارجية :- يركز معظم الباحثين على أهمية

التكيف لمقابلة التغير في البيئة الخارجية، من أجل المحافظة على فاعلية المنظمة ، و يرجح البعض إن عدم تكيف المنظمة مع بيئتها هو أكثر العوامل المؤثرة في تحديد بقائها، حيث أن التسارع في حركة البيئة، و عدم استجابة المنظمة لتغييراتها، يشكل عاملاً حاسماً في تحديد نمو المنظمة و استمرارها. ⁽¹⁾ فالتغيرات في البيئة الخارجية يمكن تحملها بدون تكيف في المدى الزمني القصير، و لكن المرونة بالنسبة للأحوال المتغيرة على المدى الزمني البعيد ضرورية لاستمرار بقاء المنظمة. ⁽²⁾ غير أن إدراك المتغيرات البيئية من قبل

⁽¹⁾ مهدي زويلف و علي العضايلة: مرجع سبق ذكره ، ص 15
⁽²⁾ جون جاكسون وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ص (540، 546)

المديرين أو الإدارة ليس قرار سهلا بل تهدده مقاومة التغيير وهو سلوك غريزي.

2-4-2 ضعف البيئة الداخلية للمنظمة :تؤثر عوامل البيئة الداخلية تأثيرا كبيرا

على بقاء المنظمة ناهيك عن نموها ، و بالتالي تحتاج المنظمة إلى تكيف بنيانها الداخلي مثلما تحتاج إلى تكيف وضعها الخارجي. و يرى العالم جرانير (GREINER)، بان الكثير من الاهتمام و التركيز ينصب على التكيف الخارجي ،في حين إن الإمكانية الحقيقية لانقاد المنظمة و المحافظة على بقاءها و نموها، تكمن في تطوير مواردها الداخلية، و الذي يفترض بأن القوى الداخلية هي أكثر أهمية من القوى الخارجية في تشكيل مستقبل المنظمة.(3) و بالتالي يعتبر الضعف الداخلي للمنظمة من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى انحدار المنظمة و عدم قدرتها على تحقيق النمو، و يمكن إرجاع أسباب ضعف

بيئية المنظمة الداخلية للعوامل الآتية:(1)

- تحجر الإدارة، و التردد في إتباع سياسات جديدة، و الوقوف في وجه أي مواهب شابة.

- عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية .

- الاهتمام المتزايد بالتكيف الخارجي دون الاهتمام بالتكيف الداخلي، و عدم تطوير موارد المنظمة الداخلية مع أنها أكثر أهمية من القوى الخارجية في تشكيل مستقبل المنظمة.

- تزايد مقاومة التغيير، حيث تسعى التحالفات المسيطرة على المنظمة إلى المحافظة على الوضع الراهن و السيطرة عليه، و تحاول إخماد أي جهود للتغيير من أجل المحافظة على مصالحها .

(3) جون جاكسون وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص (546)

(1) انظر المراجع التالية :

- مهدي زويلف و على العضاليلة : مرجع سبق ذكره ،(16)
- جون جاكسون وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص ص (546-548)
- محمد أحمد عوض : مرجع سبق ذكره ، ص ص (288، 289).

-التوتر/ الضغوط، حيث يعتبر التوتر و القلق من أسوأ آثار أو مشاكل الانحدار على مستوى الفرد، فمع انحسار موارد المنظمة يقل هامش الخطأ المسموح به في اتخاذ القرارات، و يعيش المديرون حالة توتر و ضغوط أثناء تخصيص الموارد المحدودة، لأن أي قرارا خاطئ قد يكون الضربة القاضية، ومن ناحية أخرى فالقرار السليم قد لا يؤدي إلى نتائج إيجابية، و النتيجة الظاهرة الوحيدة للإدارة الجيدة هي إطالة حالة الأزمة. و في هذه الحالة يصعب تطوير اتجاهات ذهنية إيجابية .

-تدني الروح المعنوية و مستوى الدافعية لدى العاملين، حيث يتسبب الانحدار في تقليص فرص الترقية، و تزايد الاستغناء عن العاملين، و إعادة توزيع الأعمال، و خفض الرواتب، و التنقلات، و غيرها من التغيرات التي تسبب التوتر و القلق للموظفين، و بالتالي تدني دافعتهم و معنوياتهم.

-التباين بين أهداف المنظمة و الأهداف الشخصية، أي تغليب الأهداف الشخصية و الفردية على أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى ضعفها، كما أن عدم الالتفات للمشاعر الفردية، و تجاهلها من ناحية أخرى يضعف المساهمات الفردية و من ثم يسهم في تدهور نمو المنظمة و تبديد طاقتها البشرية. سرعة التحولات المستمرة في سياسة المنظمة، و ضعف القدرة التنظيمية في مواكبة البناء التنظيمي لتلك التغييرات.

-تجاهل الإحلال في وظائف الإدارة، أي تجاهل وضع برنامج لإيجاد خلف من رجالات الإدارة من النوعية الممتازة و الذي يؤدي إلى بروز ثغرات في المعرفة و الأداء.

-الاهتمام بالنواحي الفنية أكثر من ناحية التسويقية، حيث إن نجاح المنظمات يتوقف على توافر فريق عمل على دراية كاملة بطبيعة الصناعة من الناحية الفنية و التسويقية.

-التغيرات المستمرة في الإدارة و التغيير الناتج عن ذلك في الأساليب الإدارية.

نمو و توسيع المنظمة بطريقة غير منتظمة، فإدارة المنظمة في أوقات النمو و التوسع لا تقل أهمية عن إدارتها في أوقات الأزمات، فقد لوحظ أن بعض المنظمات كانت ناجحة عندما كان حجمها صغير، ثم فشلت عندما توسعت توسعا غير منتظم، و يرجع ذلك إما لأسباب اقتصادية و إدارية، تتمثل في ظهور أضرار الفورات المتمثلة في زيادة التكلفة نتيجة لعدم توفر القدرات الإدارية القادرة على إدارة المنظمة في حجمها الجديد. أو لأسباب سياسية في المقام الأول، فالنظام السياسي في بعض الدول يضع حجما للمنظمات يمكن قبوله سياسيا، و لا يسمح للمنظمات التي تعمل في الأنشطة المختلفة بهذا الحجم. فعلى سبيل المثال هناك قانون أمريكي يحول دون أن تصبح المنظمة احتكارية، و اجبر هذا القانون شركة (Standard oil of new jersey) و شركة AT&T ، على تعديل الطريقة التي تمارس بها أنشطتها. و هذا لا يعني أن الشركات لا تتوسع، و لكن عليها أن تتوسع بحذر مراعية في ذلك الاعتبارات الاقتصادية و الإدارية غير متجاهلة الاعتبارات السياسية.(1) ويمكن القول إن العديد من المنظمات الناجحة في عالم اليوم ، تستمد مثل هذا النجاح من قدرتها بالأمس على تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب ، في ظل سوق سريع التطور ، متعدد المؤثرات .إن العديد من القرارات التي تم اتخاذها في الماضي، ربما لم تكن تستند إلى الفكر الاستراتيجي بقدر ما تستند إلى الحكمة أو الحظ ، ولكن ذلك لم يمنع من اختفاء العديد من المنظمات في زاوية النسيان ، أو تدهور أوضاعها السوقية والمالية . حيث إن ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة في العالم قد واجهت تدهورا ملموسا في نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين ، وذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها ، أو ضعف قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تسود بيئتها.(2)

(1) محمد أحمد عوض : مرجع سبق ذكره ، ص (289).

(2) نبيت رضا ناشات : " استراتيجيات العمليات وتعزيز الاستراتيجيات التنافسية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (عمان ، مجلد 3، العدد2، 1995)، ص 63

2-5 الخيارات الممكنة لإدارة الانحدار التنظيمي :

- من أهم الأفكار والممارسات الممكنة لإدارة الانحدار التنظيمي هي: (3)
- تطبيق مركزية محكمة، حتى على مستوى القرارات التشغيلية الروتينية، و قد يكون ذلك ضروريا من أجل حسم النزاعات.
 - قيام الإدارة بتوضيح و تفسير استراتيجيات المنظمة و أهدافها، و توجهاتها، و مستقبلها، وإمكاناتها، و إزالة أي غموض في أذهان العاملين حول هذه الأمور و غيرها نتيجة لانحدار المنظمة .
 - على الإدارة تكثيف الاتصالات الرأسية، مع التركيز على توضيح و تفسير التغيرات المحتملة، و الاستماع إلى الموظفين، مما يساعد العاملين على الاعتقاد بنزاهة و أمانة الإدارة و مصداقيتها.
 - على الإدارة تصنيف عملية تقليص القوى العاملة، بإعادة النظر في تصميم الأعمال لتصبح ذات دافعية أعلى ، تتضمن التنوع و التحديات.
 - على الإدارة أن تبحث عن وسائل و طرق إبداعية لمعالجة المشاكل المصاحبة لتقليص القوى العاملة (مثلا التقاعد المبكر، و توفير فرص عمل في منظمات أخرى، و تقليص عدد ساعات العمل و غيرها).
- و تجدر الملاحظة هنا، بأنه لا توجد وسائل و حلول سحرية جاهزة يمكن بواسطتها التغلب على جميع النتائج المصاحبة للانحدار، و ذلك لأن إدارة مرحلة الانحدار ليست عملية معاكسة لعملية إدارة النمو. فالتغيرات الهيكلية في مرحلة الانحدار لا تسير بنفس الدرجة التي تسير بها التغيرات الهيكلية في مرحلة النمو، فالحجم يتقلص في مرحلة النمو، و هذا يعود إلى صراع القوى في المنظمة و اللعبة السياسية، حيث يسعى المديرون و لا سيما الإداريون لمقاومة تقليص القوى العاملة في دوائرهم .

(3) حسين حريم : "إدارة المنظمات – منظور كلي" : مرجع سبق ذكره ، ص ص 174-174

2-6 أثر الفراغ الاستراتيجي و القلق الاستراتيجي على انحدار المنظمة :
إن شكوى الكثير من منظمات الأعمال من تعثر خطواتها و برامجها نحو
التوسع و النمو وتحقيق معدلات مرضية من الربحية، بل وخروج بعضها من
السوق، والخوف من التغيير، وتقدم نشاطات ونواتج البعض الآخر ، وغير ذلك
من مظاهر الانحدار، هي في الواقع نواتج طبيعية لمل يسمى بالفراغ
الاستراتيجي ، والقلق الاستراتيجي .

ولا يقتصر الأمر على منظمات الأعمال فقط ، بل يتعداه إلى مستوى الدولة
ككل ، فتضارب الاختصاصات، وعم التنسيق بين الأجهزة المختلفة ، والتركيز
على المصالح الخاصة دون المصالح العامة، والتشكيلات دائمة التغير في
الوزارات والأجهزة التشريعية، والتصادم بينها، وغياب برامج العمل والهوية
السياسية للأحزاب السياسية، وانخفاض معدلات النمو في الدخل القومي، والناتج
القومي، والتخلف التكنولوجي، ومن ثم فقدان الاستقلال التقني والاقتصادي
وغيرها، هي أيضا مظاهر ونواتج طبيعية للفراغ الاستراتيجي والقلق الاستراتيجي
على المستوى الدولي .⁽¹⁾

2-6-1 الفراغ الاستراتيجي :- هو حالة من التشتت في جهود المنظمة دون
قرارات واعية، و عدم القدرة على التغيير في الأعمال و الأنشطة بما يتلاءم مع
استغلال الفرص أو اكتشافها، أو التكيف مع الظروف المحيطة و ندرة المبادرات
الفردية و الجماعية، و غياب الحماس لأي اتجاه أو توجه حالي أو جديد ينبغي
على المنظمة إتباعه، كنتيجة لغياب استراتيجية واضحة المعالم، مما يؤثر على
مسيرة تطور و نمو المنظمة وبالتالي اتجاهها نحو مرحلة الانحدار والزوال .⁽²⁾

⁽¹⁾ محمد عبد السلام : "الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية" (القاهرة: دار الكتاب الحديث ، ط 1 ، 2008 ، ص(8)

⁽²⁾ عبد السلام أبو قحف : "الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات " : مرجع سبق ذكره ، ص ص (100-104)

2-6-2 القلق الاستراتيجي:- هو عرض متعدد الجواب أو الأوجه ، كعدم وجود هدف محدد للمنظمة، و تنافس الإدارات أو الأقسام، أو ظهور الصراعات بدل من التعاون بينها، و عشوائية القرارات و التصرفات، و عدم التناسق و غياب التركيز الاستراتيجي، و عدم القدرة أو الرغبة في الاستجابة للتغيير و غيرها، مما يجعل المنظمة غير قادرة على معالجة نقاط ضعفها الداخلية وبالتالي عدم القدرة على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية ، الامر الذي يؤدي إلى تفككها وزوالها.

2-6-3 متطلبات علاج القلق الاستراتيجي والفرغ الاستراتيجي:

يرى كل من تريجو و زيمرمان (Trego and Zimmerman) بأن علاج القلق الاستراتيجي والفرغ الاستراتيجي يتطلب ما يلي :⁽¹⁾

- الحاجة إلى نقطة تركيز استراتيجية، حيث من أكبر المشاكل التي تواجه المديرين في اتخاذ القرارات هي الانققاد إلى نقطة تلاقي محددة، و في حالة وجود استراتيجية تتصف بالتجريد و الغموض أو شدة التعقيد، فهذا يعني أيضا عدم وجود إطار يسترشد به متخذي القرارات بالمنظمة .
- الحاجة إلى التناسق و التكامل و التطابق بين استراتيجية المنظمة ككل و استراتيجيات الأقسام أو الوحدات داخلها .
- الحاجة إلى تجاوز استراتيجي مع التغيير الداخلي و الخارجي، حيث على المنظمة أن تحسن إدارة التغيير، فأى منظمة ستواجه تغيير بشكل أو بآخر سواء في الأجل القصير أو الطويل. و التغيير سواء كان داخلي كالتغيير في نمط الإدارة و المنتجات و الهيكل التنظيمي و إنشاء وحدات جديدة أو ابتكار منتجات جديدة ، وكذلك التغيير في الاحتياجات المالية و الأفراد و غيرها، أو التغيير في درجة المنافسة و دخل الفرد و النظم الاقتصادية و السياسية و

(1) عبد السلام أبو حقف:"الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات " : مرجع سبق ذكره ، ص ص (100-104).

الاجتماعية، و التغيير في تفضيلات العملاء و الموردین و غيرها، هو أمر حتمي في حياة المنظمة ، فإذا لم تحسن إجابة التغلب على الصعوبات أو المشاكل الناتجة عن هذا التغيير أو مواكبته، فإن ذلك يعني عدم القدرة على البقاء ناهيك عن تحقيق النمو.

و تجدر الإشارة هنا إلى أنه من المفضل أن تبدأ استجابة المنظمة للتغيير الخارجي بإثارة تساؤلات مثل :

- ما الذي تقترحه الاستراتيجية كرد فعل لهذا التغيير؟
- هل هناك حاجة إلى إعادة الصياغة أو التعديل و التغيير في الاستراتيجية ؟
- هل التغيير يوجي بالمحافظة على الوضع الراهن ؟
- أما بالنسبة للتساؤلات الخاصة بالتغيير الداخلي فهي مثل :
- هل هذا التغيير سيدعم الاستراتيجية الحالية ؟
- هل ستترب على التغيير إعادة صياغة أو تعديل في الاستراتيجية الحالية ؟
- هل هذا التغيير يستحق أخذه في الحسبان؟

7-2 استراتيجيات الاستقرار لإدارة الانحدار :Stability Strategies

قد تقرر المنظمة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال الاستمرار في أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي. و تستخدم استراتيجيات الاستقرار في الشركات الصغيرة التي بها سوق محدود و سعيده بنجاحها و بحجمها. و يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية مفيدة جدا في الأجل القصير، لكنها خطيرة جدا عند إتباعها على المدى البعيد.

ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد استراتيجية الاستقرار ما يلي:⁽¹⁾

(1)Inkpen , A,andChoudhury, N:" the seeking of Strategy where It is Not a theory of strategy Absence" strategic Management journal , 1994 , PP (407- 417)

-رضا المنظمة عن أداءها الحالي، لذلك تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي.

-عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة.

-عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

و من بين الاستراتيجيات التي تنطوي عليها استراتيجيات الاستقرار، استراتيجية التوقف أو الاستمرار بحذر، و استراتيجية عدم التغيير، أو استراتيجية الربح و في ما يلي توضيح لكل استراتيجية :

2-7-1 استراتيجية التوقف / التحرك بحذر Pausetpro cede with cautio Strategy:

هي استراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرصة للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار استراتيجية النمو أو تقليص أنشطتها. إنها استراتيجية مؤقتة يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية الحالية لتصبح أكثر ملائمة للمنظمة، و حتى تصبح المنظمة قادرة على تقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو، أو كفترة راحة للمنظمة بعد نمو سريع لفترة طويلة، فقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لحين تطوير كوادرها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي، أو إقامة تسهيلات إنتاجية جيدة مع الموردين.

2-7-2 استراتيجية عدم التغيير No change Strategy: تستمر المنظمة

وفقا لهذه الاستراتيجية بنفس أسلوبها السابق. أي عدم عمل شيء جديد. و تعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة أيضا، حيث أن استخدامها و نجاحها يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تغيير ذو دلالة في البيئة الداخلية.

2-7-3 استراتيجية الربح Profit Strategy: تتلخص هذه الاستراتيجية بعدم

القيام بأي شيء جديد في الموقف المتزايد سوء للمنظمة على اعتبار أن المشكلة التي تواجه الشركة الآن هي حالة مؤقتة. وهي حالة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل،

و بدلا من إعلان الوضع السيئ للمنظمة للأطراف ذات العلاقة مثل الموردین و أصحاب رأس المال و غیرهم، تحاول الإدارة إتباع هذه الاستراتيجية فتقوم بتقليل حجم الاستثمار أو تخفيض النفقات، أو الاثنین معا، لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال هذه الفترة التي تتعرض فيها لمثل هذه المشكلات.

2-8 استراتيجيات الانكماش لإدارة الانحدار Retrenchment Strategies:

هي استراتيجية دفاعية تستخدمها المنظمة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها، و الناتج عبر أداء ضعيف (مثال ذلك تدهور في المبيعات، و تحول الربحية إلى خسائر)، و تستطيع المنظمة إتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات الانكماش، و التي تشتمل على استراتيجية الالتفاف، استراتيجية الشركة الأسيرة، واستراتيجية البيع خارج الصناعة، و استراتيجية التصفية. و يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات وفقا للاتي :

2-8-1 استراتيجية الالتفاف Turnaround Strategy:-

الاستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل. وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما تتعرض المنظمة لمشكلات عامة كثيرة و منتشرة و لكنها ليست خطيرة تتضمن هذه الاستراتيجية مرحلتين، مرحلة الانكماش في النشاط من أجل تحقيق الحجم و التكاليف. و المرحلة الثانية هي التعزيز، أو التقوية. و التعزيز هو وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمنظمة في وضعها الجديد، و لا بد من التعامل بحذر مع هذه الاستراتيجية لأن عملية التخلص من بعض الأنشطة قد يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار بين العاملين، الأمر الذي قد يدفع بالبعض منهم إلى التفكير في ترك المنظمة و العمل لدى منظمات أخرى. (1)

(1)Percea .J.and robbiness KD," Retrenchment Remains The Foundation of Business turnaround ", strategic Management journal, (June 1994), PP (407-417)

2-8-2 استراتيجية الشركة الأسيرة Captive Company Strategy -

يقصد بهذه الاستراتيجية قيام الشركة أو المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان، فالمنظمة الضعيفة لا تكون قادرة على القيام باستراتيجية الالتفاف. كما أن الصناعة ربما تكون جذابة بشكل كاف لتبديد مثل هذا القرار سواء من جانب الإدارة الحالية للمنظمة أو المستثمرين، و في ظل هذه الاستراتيجية تستطيع المنظمة تخفيض نطاق بعض أنشطتها الوظيفية مثل التسويق، و بالتالي خفض التكاليف بشكل كبير .

2-8-3 استراتيجية البيع للغير / التعرية Sell-out \ Divestment

Strategy: - عندما تعجز المنظمة عن إنقاذ نفسها بواسطة استراتيجية

الالتفاف، أو من خلال استراتيجية الأسر، تلجأ إلى اختيار آخر هو أن يتم بيعها، و بالتالي ترك الصناعة و استراتيجية البيع قد تكون ذات دلالة عندما تتمكن إدارة المنظمة من الحصول على سعر مناسب لحملة الأسهم أو المستثمرين، و ذلك عن طريق بيع المنظمة ككل إلى منظمة أخرى.

2-8-4 استراتيجية التصفية Liquidation Strategy: - تتطابق هذه

الاستراتيجية مع المثل القائل آخر العلاج الكي، فعندما تجد المنظمة نفسها في وضع تنافس سيئ، و في صناعة ذات عملاء قليلون، و مستقبل سيء، فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها.

3-1 نتائج الدراسة: - تبلورت خلاصة الدراسة في النتائج الآتية:

- يقاس انحدار المنظمات من خلال التناقص في عدد العاملين، و انخفاض المدخلات و المخرجات، و تقلص الهيكل التنظيمي، و انحسار الموارد المالية و المادية .

- الانحدار لا يأتي صدفة و إنما نتيجة لمسببات تختلف في حداثتها وتأثيراتها من منظمة لأخرى، و من أهم هذه المسببات تلك التغيرات التي تحدث في بيئات

المنظمات ، و زيادة حدة المنافسة والقيود والإجراءات الإضافية التي تفرضها الدول .

- يصاحب انحدار المنظمات العديد من المشاكل او الآثار السلبية ، من ابرزها تزايد حدة النزاعات والصراعات ، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي ناهيك عن فقدان إدارات المنظمات لمصداقيتها.
- ضعف قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التي تسود بيئاتها الخارجية ، و تجاه لما يحدث في بيئاتها الداخلية اهم الاسباب الي تؤثر على بقاء المنظمات ناهيك عن اتجاهها نحو الانحدار والزوال.
- افنقار المنظمات المعاصرة لوجود استراتيجيات واضحة المعالم يجعلها في مواجهة حالات من الفراغ الاستراتيجي ، والقلق الاستراتيجي ، الامر الذي يؤدي إلى تعثر خطواتها و برامجها نحو التوسع و النمو ،وتحقيق معدلات مرضية من الربحية.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

3-2 توصيات الدراسة:- توصلت الدراسة الي التوصيات الاتية:

- توعية إدارات المنظمات بانه مثلما هناك فرص لنمو المنظمات، فإن هناك مراحل تتحدر فيها المنظمات وتضمحل، مما يحتم عليها ضرورة تفهم هذه المراحل في حياتها، و التعامل بفاعلية مع طبيعة المشاكل و الآثار التي تواجهها في هذه المراحل.

- الاهتمام بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات ، الأمر الذي يجعل المنظمات علي وعي تام بنقاط قوتها وضعفها ، وكذلك الفرص والتهديدات ، وبالتالي توظيفها للتأقلم مع البيئة الخارجية ، وتقوية البيئة الداخلية ، مما يجعلها قادرة على دفع منحى نموها وتطورها إلى أعلى باستمرار.

- الاهتمام بتدريب القيادات العليا للمنظمات من اجل توعيتها بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي ، الامر الذي يؤدي إلى سهولة وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لمعالجة الانحدار والحد من اثاره المحتملة.
- الاهتمام ببرامج التخطيط الاستراتيجي ، والتطوير الاداري للمنظمات ، الامر الذي يؤدي إلى تحسين فاعلية الهياكل التنظيمية ، وتطوير مدارك القيادات الادارية في مجال ادارة الانحدار التنظيمي .

4-1 مراجع الدراسة:

4-1-1 الكتب العربية:

- 1 حسين حريم: "تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل" (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006).
- 2 - حسين حريم : "إدارة المنظمات -منظور كلي" (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009).
- 3 عبد السلام ابوقحف : "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات" (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط1، 2002).
- 4 محمد احمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية -الأصول والأسس العلمية" (الإسكندرية:الدار الجامعة ، ط2004، 3).
- 5 محمد حربي حسين : "علم المنظمة" (الموصل : دار الكتب للطباعة والنشر ، ط1، 1989).
- 6 محمد عبد السلام : "الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية" (القاهرة: دار الكتاب الحديث ، ط1، 2008).
- 7 محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة والتنظيم" (عمان : دار وائل للنشر ، ط4، 2010).

4-1-2 الكتب الأجنبية المترجمة:

- 2- جون جاكسون وآخرون، ترجمة خالد زروق وحامد عطية "نظرية التنظيم - منظور كلي" (السعودية: معهد الإدارة العامة، ط1، 1998).

4-1-3 الكتب الأجنبية :

- 1- Inkpen , A, and Choud hury, N: " the seeking of Strategy where It is Not a theory of strategy Absence" strategic Management journal , 1994.
- 2- Percea .J. and robbiness KD, " Retrechment Remains The Foundation of Business turnaround ", strategic Management journal, (June 1994).

4-1-4 الدوريات و المجلات

- 1 - نبييت رضا ناشات : " استراتيجيات العمليات وتعزيز الإستراتيجية التنافسية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (عمان ، مجلد 3، العدد 2، 1995).