

المدخل المبرمجة للتغيير التنظيمي

**Programmed Approaches to
Organizational Change**

٦

الفصل السادس

المداخل المبرمجة للتغيير التنظيمي

Programmed Approaches to Organizational Change

لم يذكر إلا القليل عن المداخل المبرمجة للتغيير التنظيمي حتي الآن . ويقصد بـ «مصطلح مبرمج» (الموضة الشائعة في أمريكا الشمالية والمكتسبة لشعبية كبرى في بريطانيا) تلك المداخل التي تركز على «كيفية» التغيير، أكثر من «ماهية» التغيير (عملياته أو نتائجه) . وإلى حد معين .. يمكن النظر إلي بعض الجوانب التطبيقية للثقافة التنظيمية (انظر الفصل ٥) علي أنها برنامج للتغيير ، بالرغم من وجود عدد من برامج أخرى ، مصممة بوضوح أكبر ، لتكون أدوات للتغيير التنظيمي . وسناقش في هذا الفصل بعض المداخل المبرمجة للتغيير التنظيمي ، وكذلك عدداً من مستويات التحليل وسنبدأ أولاً بتلك البرامج ، التي تستهدف المؤسسات الفردية ؛ خاصة تلك التي تفحص جيداً مجموعات إدارة الجودة ، وثانياً .. البرامج التي تستهدف المديرين الأفراد ، ثم تحديد معالمها ، وتشمل مجموعات تدريب وتنمية الإدارة . ثم يتناول التحليل - بتركيز - تلك الجوانب الأكثر أهمية للتعاون الاستراتيجي . وأخيراً .. تتم مناقشة تحرير المؤسسات من القواعد والأنظمة الحكومية الإقتصادية والخصخصة ، كبرامج للتغيير .

البرامج التي تستهدف المؤسسات الفردية

إدارة الجودة الشاملة (١)

إذا كان ثمة شيء ينافس الثقافة التنظيمية - وهي تخترق موضوعات التحول

(١) إدارة الجودة الشاملة " T . Q . M " Total Quality Management

فإنه بلاشك سيكون مفهوم إدارة الجودة الشاملة . ومن الصعب أن تقابل أي مؤسسة متوسطة أو كبيرة في بريطانيا ، وأمريكا الشمالية ، أو في قارة أوروبا ، وإلا وقد قامت بإدخال نظام لإدارة الجودة الشاملة ؛ باعتباره حجر الزاوية في عملية تحولها . وتجعل إدارة الجودة الشاملة - مثل كل برامج التغيير - الحديث عن استراتيجية التغيير ، يتم بقبول ظاهري . إن التغيير موجه نحو هدف معين ، يمكن إبرازه وإنجازه من خلال برنامج مخطط بشكل تدريجي . ومع هذا .. فما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ وهل هي التي ستفرز مؤسسات متحولة قادرة علي الأداء التنافسي المتفوق في التسعينيات وما بعدها ؟

أولاً : من المهم أن ندرك أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج للجودة في المفهوم « التقليدي » ، الذي يقصد به الرقابة علي جودة المنتج ، وتقليل الفاقد أو التالف في عملية الجرد . إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة « هو مفهوم قابل للتطبيق علي المؤسسة بأكملها .. إنه فلسفة ومجموعة من الأساليب التي تهدف إلي خلق والحفاظ علي استمرارية الدافع نحو تحسين السلع والخدمات . إن هذا المفهوم يرتكز - أساساً - علي التعاون عبر الأنشطة الوظيفية المتباينة خاصة خلال المبيعات والتسويق مع الإنتاج ، في ظل الاهتمام بجودة الخدمة المؤداة للمستهلك (خدمة ما بعد البيع) . وتتوفر مداخل عديدة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ، سنعرض لبعضها والآتي ملخص لبعض هذه المداخل الرئيسية :

أنظمة أساسية من الولايات المتحدة الأمريكية :

- ١ - فيل كروسبي : أربع عشرة خطوة تعتمد علي فلسفة « عيوب الصفر » .
- ٢ - جوي جيوران : وهو كثير الشبه بكروسبي ، يعتمد علي مبدأ « التوقيت الأول المناسب » .
- ٣ - ريتشارد ديمينج : أربع عشرة خطوة ، ويعتمد علي إلغاء الحصص التنظيمية ، ونظم الرقابة . واستبدالها بقيادة ، ويزيادة التدريب للمديرين
- ٤ - نظام الاكونواي : يتكون من ست خطوات ، تركز علي « نوع من التخيل » ،

٤ - نظام الاكونواي : يتكون من ست خطوات ، تركز علي « نوع من التخيل » ،
وتعني النظر إلى المستقبل مع سؤال : « ماذا لو » ؟

أنظمة أساسية من المملكة المتحدة :

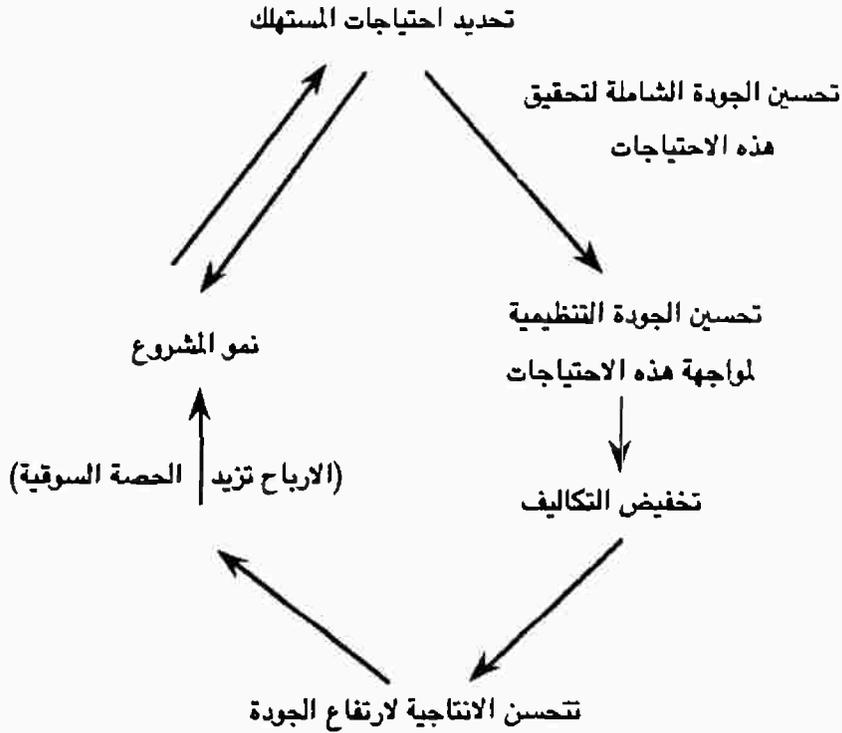
١- مستشارو بي إيه ، وهم يشبهون كروسبي وديمنج إلي حد كبير .

٢- مؤسسات دافيد هاتشينز : وتعتمد علي الاستخدام الواسع لنورات الجودة .

علي الرغم من وجود اختلافات في الطريقة أو الأسلوب بين مجموعات إدارة الجودة الشاملة .. إلا أن الفلسفات - ككل - تتشابه . إن نظام ديمنج ذا الإربع عشرة خطوة ، هو خير ممثل للمدخل المبرمج - خطوة بخطوة - والمتعلق بالتحول التنظيمي ، الذي يميز هذه المداخل . يطلق ديمنج علي عملية التحول « النورة المثالية » ؛ حيث تشغل مهمة تعريف احتياجات المستهلك منزلة أسمى ، وتصبح مهمة الإدارة ترجمة هذه الاحتياجات إلي أعمال تنفيذية لكل أجزاء المنظمة (انظر شكل ٦-١) لاتبين التحسينات النوعية في الجودة نتيجة عوامل متعلقة بالعنصر الإنساني ، حسب الشكل ٦-١ (مثل : نصيب متزايد من السوق ، أو تخفيض التكاليف ، ولكن من التحولات في العمليات التي تربط كل العوامل معاً) . ومن المفيد تلخيص فلسفة ديمنج - في تحقيق هذه الرابطة - لتوضح مدى اختراق المداخل للمؤسسة ككل ، واستراتيجيتها ، وفلسفتها ، وإدارتها .

إن المدخل التدريجي لإدارة الجودة الشاملة شائع لبرامج عديدة ، ويعتبر المحور لمدخل ديمنج . ويمتد الأساس الفلسفي لهذه الإدارة في الجدول الدائر حول اتصاف مؤسسات الأعمال في الغرب بالنظرة القصيرة المدى في استجابة الاستراتيجية للتغيير في مواجهة متطلبات البيئة فبدلاً من النظر للمدى البعيد يميل المديرون للانشغال بالضغوط الآنية . ولقد كان إحدى نتائج هذه العملية ، هو ظهور السلوك المنافس داخل وبين المؤسسات علي حساب العمل الجماعي والتعاون . إن إحدى المبادئ المرشدة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ، هي إعادة التوازن بين العمل الجماعي ، والتعاون ، والمنافسة ، وهذا قد يتضمن ضياع مكاسب قصيرة المدى للأفراد بهدف تحقيق أهداف التنظيم . ومن

ثم فلابد من تجميع الأنشطة الوظيفية - خاصة أبحاث التسويق ، التصميم ، البيع ، والإنتاج - تحت شعار التعاون .



شكل (٦ - ١) : اتجاه نحو التحول من خلال الدورة المثالية للجودة (بتعديل من ديمنج ، ١٩٨٦)

ومن أجل تحقيق ذلك .. لابد من القيام ببعض عمليات إعادة التنظيم الأساسية للعمليات التنظيمية ، وطرق الأداء التي تحتاج إلى تغيير . فمثلاً يجب ألا تدرس المؤسسات وألا تكافئ علي أساس السعر فقط . فبدلاً من ذلك . فإن عليها أن تعمل لتخفيض وتقليل التكاليف الكلية بقدر الإمكان ، وأن يكون هدفها النهائي هو التعامل مع مورد واحد لكل مجموعة معينة من الأصناف ، في ظل علاقة طويلة الأجل قائمة على الثقة والإخلاص . ويمكن مراقبة تخفيض التكاليف الداخلية ، عن طريقة رقابة العملية الإحصائية^(١) (SPC) ، ومن خلال التغذية المرتدة من المستهلك (أبحاث السوق ، تكاليف

(١) رقابة العملية الإحصائية (S.P.C) : Statistical Process Control

دعاوي الضمان .. إلخ) . وتستمد هذه الخطوة التأييد العملي من (شيركينباخ ، ١٩٨٨) ، والذي يناقش أنه في حالة كون السعر هو الحكم النهائي .. فلا بد أن تنخفض الجودة ، ويرتفع السعر . إن العقود الطويلة المدي مع الموردين ، تتيح لهم الفرصة للتخطيط استراتيجياً للمستقبل ، دون الشعور بالقلق من فقدان العمل (مثل البيع بسعر أقل من المنافسين) . وبالمثل .. فالمورد - نظرياً - لديه الحافز لتحسين المستمر : لمواجهة احتياجات العميل علي مدار السنين .

وإنه لمن المثير القول بأن هذا المفهوم ليس بالجديد : ففي عام ١٩٢٦ - حين تم تجميع أول سيارة فولفو في السويد - كانت الشركة تعتمد علي علاقات غير رسمية طويلة المدي مع موردين ، وكذلك مع مقاولين آخرين من الباطن ، مما أوجب عليها أن تبقي شركة اعتمادية لأكثر من خمسة - وثلاثين عاماً (كنيش ١٩٨٨) . لم تكن لدي كل الموردين القدرة علي الاحتفاظ باستراتيجياتهم : إذ قامت شركة فولفو بشراء المنشأة ، التي كانت تورد الموتور في عام ١٩٢٠ : ثم اشترت تلك المنشأة التي كانت تنتج صندوق السرعات في ١٩٤١ ، ولم يستقل عنها سوى مورد ألواح الصلب اللازمة لهيكل السيارة الخارجي ، وذلك لأكثر من ثلاثين عاماً ، بعقد توريد أساسه المصافحة بالأيدي والثقة . ومن هذا المثل .. تبين - علي الأقل - أن الموردين قد يفكرون أكثر من مرة ، قبل الدخول في العقود الطويلة - الأمد : إذا كانت النتيجة المحتملة - هي فقدان استقلال منشأتهم ، إما : بالاندماج مع الشركة العميلة ، أو بشراء الأخيرة لها . ومن المرجح أن تكون الحال كذلك : إذا حققت الشركة العملية نمواً ضخماً ، ونجاحاً اقتصادياً (كما في حالة فولفو) . وهناك أيضا بيانات نتيجة أبحاث عن علاقات اعتمادية بين المؤسسات التي تقدم حالة مقنعة ضد موقف ، تظهر فيه المؤسسة وهي معتمدة علي غيرها بتعمد ، أي دون وجود أي بديل متاح . (هيكسون وآخرون ١٩٧١ ، وهينينجز وآخرون ١٩٧٤) وسنعرض لهذا الموضوع في هذا الفصل .

وتظهر الجوانب العملية لإدارة الجودة الشاملة في الخطوات التالية لبرنامج ديمنج ،

وهنا تنحصر المهمة في فحص المؤسسة واختيارها ، أمام المعيار الوارد في الخطوات السابقة .

هل تهدف المؤسسة للأمد الطويل ؟ هل يحتل موضوع الجودة المرتبة الأسمى في عقول المديرين ؟ هل ينظر إلي الموردين علي أنهم أصدقاء محل للثقة ، أكثر منهم أعداء للمؤسسات في الصراع السياسي للمشروع ؟ وإذا انتهت هذه المهمة .. فلا بد من إعادة دورة العملية ، حتي تتحقق أعلي مستوي من التطابق بين ما هو كائن ، وماذا يجب أن يكون عليه : طبقاً للنظرية .

أما عن العوامل التي قد تساعد المؤسسة في تحقيق التحول إلي إدارة الجودة الشاملة فهي تشمل :

١- استبعاد نظام الحصص للعاملين في الورش .

٢- استبعاد الإدارة بالأهداف (M B O) Management by Objectives

٣- إزالة أية عوائق تحول بين العامل واعتزازه بعمله ؛ فهذا يعني تغييراً في أدوار كل من المشرفين والعمال ؛ بحيث يشعر كل العمال أنهم مدفوعون للعمل ، ليس بسبب علاوات الجدارة السنوية ، وعلاوات الإنتاج ، ولكن لتحقيق أعلي مستوي من المهارة ؛ فسيكون لديهم الشعور بالانجاز .

٤- غرس الشعور بأن الجودة هي مسئوليتهم لدي كل الأفراد . إن مهمة إدارة الجودة الشاملة وتطور المؤسسة هو عمل كل فرد في المؤسسة وبينما يمكننا الموافقة - من حيث المبدأ - علي الفقرات السابقة كأمنيات تنظيمية، فلنا أن نتساءل : كيف يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة تحقيق هذه الحالة ؟ ويمكن معرفة ذلك ، من خلال قراءة ماكتب عن الموضوع (انظر أوكلاند ١٩٨٩) . ومع هذا .. فإن الطول التي ستعرض أمامنا - بواسطة المؤيدين لهذه

الإدارة - تغطي مجالاً دراسياً مألوفاً ، ومثيراً للخلاف بين دارسي موضوع التغيير التنظيمي ، وسنبحث كل هذه الموضوعات علي التوالي في الأقسام التالية لهذا الفصل .

الدور المركزي للقيادة

إن فلسفات إدارة الجودة الشاملة ليست هي وحدها ، التي تتضمن المناقشات الخاصة بأن التقليل المبالغ فيه لأنواع الرقابة التنظيمية ، وتشجيع العمل الجماعي .. يؤكد كثيراً علي دور القادة والقيادة (برايمان ١٩٨٦ ، وهو سكنج ١٩٨٨) . ومع هذا . فإن « المدى » الذي تؤيد إدارة الجودة الشاملة عنده القيادة الفعالة ، كبديل عن الهيكل التنظيمي ، والتدرج الوظيفي ، والرقابات التنظيمية لا يمكن تجاهله . ومن المألوف - بدرجة كبيرة - أن تعد المناقشات المضادة للرقابة التنظيمية والمستمدة من علم الاجتماع الصناعي التقليدي . وتعتبر الحصص - مثلاً - في النقاش من عوائق التحسن المستمر ، فطالما أن العامل وصل إلي الحصة المحدودة . فلن يكون لديه (أو لديها) أي حافز آخر لدفعه لمحاولة الإنتاج مرة أخرى (تؤيد معظم البيانات العملية المستمرة من نظريات الحوافز وجهة النظر هذه) . وبصورة متساوية .. تقدم الإدارة بالأهداف مجموعة أهداف غير منطقية ، تشجع المديرين علي لعب لعبة الأرقام (تحدد الأهداف وتتحقق - بنفس الطريقة - التي تشجع فيها الأنظمة المالية ، المديرين علي العمل ؛ وفقاً للميزانية - انظر الفصل ٤) .

ووفقاً لإدارة الجودة الشاملة فإن العلاج هو القيادة الفعالة ؛ فهناك نوع من الأفراد ، يعرف كيف يمكن تحقيق الأهداف ، وكيف يجب تحقيقها ؛ لأنهم يركزون علي الكيف أكثر من الكم ، ويساعدون الأفراد علي بذل أقصى طاقاتهم ، ويسمح للقادة بأن يستخدموا لعبة الخوف « ؛ طالما أن أساس مناقشاتهم مع العمال هو البقاء التنظيمي (فمثلاً سيتوقف نشاطنا إذا لم نخفض التكاليف بنسبة %) . وأخيراً ... علي المديرين كقادة (أي كمشرفين وقادة فرق عمل) تحري أسباب الأداء المتدني - باستثناء ما يتعلق بالطبيعة البشرية المتغيرة - في نظام من نوع آخر .. نظام « ثابت » يتكون من تكنولوجيا

ومنتجات. ولذلك .. فإن جانباً من أسلوب هذه القيادة ، هو انتزاع الخوف من الأفراد ، وخلق جو من الثقة المتبادلة .

ويعرض ديمنج (١٩٨٦) لأمثلة من الاختلاف الوظيفي نتيجة الخوف : حيث يظهر معظمها؛ بسبب إصرار المديرين علي أن العامل الإنساني هو السبب الرئيسي للفشل ، وأنه يمكن تقويم الأداء الضعيف ؛ باللجوء إلي القوة الهرمية المتدرجة لتوجيه المرؤوسين بما يجب أن يقوموا به . ويشمل الأداء الضعيف - أيضاً - أنشطة « التنقيح #» نتيجة لاقتصاد الشعور بالأمان في الوظيفة ، ويقوم الأفراد بتغطية آثار أعمالهم ، أو قد ينخرطون في نشاط مرئي ومكثف ؛ كمحاولة لإشباع متطلبات الإدارة الأعلى . وأيضاً .. يتمثل الأداء الضعيف في مقاومة المعرفة والتكنولوجيا الجديدة ، طالما أن أي استجابة للتغيير ستكون بطيئة . وأخيراً .. فإن الاختلال الوظيفي يمكن حدوثه في التنظيم غير الرسمي ، من خلال الإشاعات النشيطة ، مع الميل لتمرير معلومات معينة وحجب معلومات أخرى ، خلال عملية الاتصالات ، وهو ما يطلق عليه « مرشح المعلومات » ، بمعنى تنقيتها . ومرة ثانية .. فليس بين كل ما ذكر ، ما يعتبر بالشيء الجديد الذي لم يعلمنا إياه علم الاجتماع الصناعي التقليدي . ومع هذا .. فإن الإصرار علي أن القيادة الفعالة هي الطريقة الرئيسية لإنجاز التغيير ؛ بالنسبة لهذه الأبعاد لهو أمر جديد نسبياً مع أن هذا يبدو أمراً صعب المنال ، ويعيداً قليلاً عن الهدف ، أخذين في الاعتبار قلة المعرفة ، وكثافة الخلاف حول المفاهيم والفجوات الضامرة في المعرفة الخاصة بالحقل العام لنظريات القيادة.

وبالاستجابة لما سبق .. يرى أنصار إدارة الجودة الشاملة أنه يمكن تدريب المديرين ؛ ليكونوا قادة (سنتعامل مع هذا الموضوع في القسم التالي) ، بالرغم من أنه يثير أسئلة، أكثر مما يمكن أن يجاب عنه .

إن المشكلة الرئيسية التي تتزامن مع إحلال القادة نوى الفعالية العالية محل نظام

اصطلاح حديث يعني إعطاء صورة جيدة ، بصرف النظر عن حالة الأصل .

الحصص ، وأنظمة الرقابة التنظيمية الأخرى .. هي أنه لا يوجد اتفاق دقيق حول المقصود بمصطلح القيادة ، وبالنسبة للبعض .. فإن المصطلح عبارة عن خاصية تميز الفرد ، قد يتمتع بها البعض ، وقد لا يتمتع بها آخرون . وبالنسبة لآخرين .. فإن القيادة هي وظيفة انتقاء الأساليب الملائمة ؛ تتناسب مع مكانة الظروف المحتملة في المؤسسة أو في الجماعة (انظر - مثلاً هاوس ، ١٩٧١ ، فروم و ياتون ١٩٧٣) .

وهناك من يجادل بأن القيادة لا يمكن أن توجد مستقلة عن الفعل الاجتماعي ، علي أساس أن القيادة - في غالبيتها - عملية اجتماعية تتميز بالشبكية والمهارات الاجتماعية . (هوسكج ١٩٩٠) . وأخيراً يوجد هولاء الذين يرون أن القيادة مفهوم غزير المعاني بصورة عامة ؛ يمكن استبداله - في أغلب المؤسسات - بجوانب شخصية من الأفراد ، وبالمهام التي تنجز وبالمؤسسة نفسها (انظر المناقشة الخاصة بـ (تومسون ومكهو ص : ٣٤٥ / ١٩٩٠) .

إن القدرة ، والخبرة ، والتدريب ، والحوافز واستقلال الأفراد .. كل هذه العناصر ستحدد - وبدرجة كبيرة - إلي أي مدى هم بحاجة إلي أن يكونوا قادة أو تابعين (لين ١٩٦٦) وأيضاً التساؤل عن الحد الذي يكون العمل عنده مشبعاً بالفطرة ، أمر خاضع للتنوع والاختلاف ؛ إذ إنه يرتبط بالتكنولوجيا المعينة المستخدمة ، وهو مستقل نسبياً (انظر في هذه السلسلة ، سكاريروغ وكوربيت ١٩٩٢) وأخيراً ، فإن الهيكل ، والثقافة ، وعمليات الاختيار ، وأنظمة المكافآت لأي مؤسسة .. كل هذه العناصر يمكن أن تقلل - بدرجة مؤثرة - الحاجة إلي القيادة . ولذلك فمن المحتمل أن تختلف الحاجة النسبية للقادة - علي الأقل - حسب النمط التنظيمي ، والتكنولوجيا المستخدمة ونوع المهام المؤداة . وهناك مثلاً صارخان من دراسة عملية عن القطاع التطوعي الإنجليزي ، أجراها (بتلر و ويلسون ١٩٩٠) أولها المؤسسة الملكية القومية لمكفوفي البصر (١) ، وهي تظهر الصعوبات التي يمكن أن تنشأ نتيجة الوجود المتعمد للقادة لتغيير أوضاع المؤسسة ،

(١) المؤسسة الملكية القومية لمكفوفي البصر (RNIB) Royal National Institute for the Blind

وثانيها عن المعونة المسيحية^(١) ، وهو يصور كيف يمكن أن تستبعد التغييرات - التي تحدث في الهيكل التنظيمي - الحاجة إلى القيادة في جزء كبير من المؤسسة .

أنشئت المؤسسة الملكية القومية المكفوفي البصر عام ١٨٦٨ ، وتدرجت في النمو ، حتى أصبحت مؤسسة بيروقراطية كبيرة ، تمارس حوالي خمسة وعشرين نشاطاً وظيفياً متنوعاً من مطبوعات برايل إلى تسجيل الصوت ، والخدمات المهنية ، وإدارة التظلمات العامة ؛ كمحاولة لجعل المؤسسة أكثر فعالية في تقديم الخدمة والأداء الإداري ، وتم تعيينه مدير عام جديد (إيان بروس) ، من خارج القطاع التطوعي في نوفمبر ١٩٨٣ . وفي خلال عام .. ظهرت الحاجة إلى مفهوم القيادة الإدارية ، وتم تعيين خمسة مديرين جدد ؛ ليتولوا مهام الأنشطة الوظيفية ، التي خضعت إلى خمسة أنشطة فقط ، بما فيها وظيفة المدير العام ، وقد جاءت ٥٠٪ من التعيينات من مؤسسات تجارية أو من القطاع العام .

وكان الجميع مستعدين لعملية تغيير تنظيمي ، تعالج جميع المشاكل ، ولكن كلاً من التاريخ المظلم والأيديولوجية التنظيمية أصاب المديرين الجدد بحالة إحباط ويأس من إمكانية تحقيق أهدافهم المتمثلة في أداء يتسم بالكفاية والفعالية . ولم يكن هناك مصدر جاهز للبيانات (سواء من جانب المقدمين للخدمة ، أو المستقبلين لها) ، وكانت البيانات المالية مهلهلة وغير منظمة ، كما استغرقت القرارات وقتاً طويلاً حتى تصدر ، مروراً خلال سلسلة من اللجان (عادة متخلفة من الماضي) ، وفي نفس الوقت .. حدث تغير في السوق (لقد أصبح العميل الرئيسي هو المسن ، الذي يعاني من إعاقة متعددة الأشكال ، بالإضافة إلى متاعب الرؤية) . وبالرغم من أن المديرين الجدد كانت لديهم الاستراتيجية المستقلة لإحداث التغيير إلا أنهم ارتبكوا لاكتشافهم أن المؤسسة متشبثة بالتمسك بالأساليب الأداية القديمة . لقد قامت القيادة الإدارية الجديدة بمحاولات محيطة ، ولكنها ذات فعالية .

(١) المعونة المسيحية C A I D = Christian Aid

أما مؤسسة المعونة المسيحية فهي مؤسسة خيرية حديثة في بريطانيا ، يبلغ عمرها حوالي خمسين عاماً ، وتعتبر الابن الوليد لمجلس الكنائس الإنجليزي وتهدف إلي مقاومة احتلال الصحة ، وسوء التغذية ، والمحن والمرض في كل مكان في العالم تحت الشعار الواسع للفلسفة المسيحية . ومثلما يحدث لجميع مؤسسات المعونة الخارجية العاملة في دول العالم الثالث .. اتسع نطاق مؤسسة المعونة المسيحية ، وتحولت إلي مؤسسة ضخمة تضم (أكثر من ٢٠٠ من المساعدين) ، مع هيكل بيروقراطي . وفي إبريل ١٩٨٦ .. حاولت المؤسسة إجراء تغيير هيكل ، واسع النطاق . وكان التغيير من هيكل بيروقراطي إلي هيكل تشكيلي لامركزي ، مع تغيير المدير العام ، وتعيين مدير عام جديد لإدارة التشكيل الجديد نظرياً فقط ؛ فالمفروض أن يؤدي هذا التغيير إلي المرونة ، والولاء ، الكفاية . ولكن الواقع العملي كشف عن عقبات جسيمة ، عانت منها المؤسسة طوال أكثر من عامين عندما بدأ الأفراد اعتياد الهيكل الجديد بكل متطلباته المختلفة .

وقبل كل شيء .. لقد تم تغيير أنوار من كانوا يشغلون مناصب قيادة الإدارات ، وتسببوا في تدهور المؤسسة ، ولم تكن هناك حاجة لكل هذا العدد من القادة . كما تزامن هذا مع تزايد الأخذ بالوصف الرسمي لأنوار كل الموظفين ، مع تخفيض مناسب لدرجة الاستقلال ، التي كان يتمتع بها كثيرون في وظائفهم . وبينما كان الهيكل يعمل وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فإن الطرق التي أدرك بها العاملون معنى التغيير بالنسبة لهم (خاصة تقلص درجة الاستقلال وتخفيض عدد القيادات) خلقت حشداً من المشاكل لم تتخلص منها المؤسسة إلا الآن فقط .

ويبدو أن استراتيجيات التغيير الشامل المبرمجة مثل إدارة الجودة الشاملة في حاجة إلي التكيف بشدة ، مع الاحتياجات المتميزة الموضوعة من جانب المؤسسات المختلفة ، إذا كان الهدف منها أكثر من مجرد مفردات عامة عن تحسينات تنظيمية غامضة .

إن تركيز الاهتمام علي القيادة يثير عديداً من المسائل السياسية في عمليات التغيير التنظيمي . وبصورة دقيقة .. فذلك يعني أن الاعتماد علي المديرين ، لينسجموا مع

إدارة الجودة الشاملة الجديدة يعد أمراً غير واقعي ؛ إذ يمارس القادة القوة في التنظيمات ، الي الحد الذي ينحرفون فيه عن المعايير الموضوعية بواسطة برنامج إدارة الجودة الشاملة ، ويمكن ان تستخدم هذه القوة لتنقص من قدر الهدف الأصلي للبرنامج .

فمثلاً .. من المرجح أن تؤثر أنوار القادة علي الطريقة التي يستقبلون بها التغيير - سواء بالترحيب أو بالمقاومة - من خلال إدارة الجودة الشاملة . وفي المؤسسات المتعددة الجنسيات ، مثل نستله .. فإن أسلوب القيادة اللامركزي هو الأفضل في كل مكان من وحدات النشاط الاستراتيجية حول العالم ^(١) ، ولكن تبقي سلطة إقرار التغييرات في سياسات وحدات النشاط الاستراتيجية (S B U) في يد المركز الرئيسي في سويسرا . وبالتأكيد .. فهي تكبح تصرفات قادة هذه الوحدات ، بما يعني أنه غالباً ما ترفض اقتراحات هؤلاء القادة ، أو يتأخر العمل ؛ حتي يقرر المركز الرئيسي .

وفي مؤسسات ، مثل شركة البترول البريطانية أو الشركة البريطانية للاتصالات غير اللاسلكية - التي تناضل من أجل خدمة أفضل للمستهلك (إحدوي خطوات ديمنج) - نجد أن قوة الإدارة العليا في تقليل سرعة أو إعاقاة التغيير فعالة ؛ فهذه الشركات هي نتاج خبرة المؤسسة لسنوات عديدة ، ولذا .. فإن التركيز كله يقع علي الإنتاج ، كما أن معظم رجال الإدارة العليا من الرعيل الأول للنشاط ؛ مما يجعل تحقيق التغيير في هذه المؤسسات يتطلب أموراً أكثر بكثير ، من مجرد تطبيق مجموعة مبرمجة ، مثل إدارة الجودة الشاملة ، وهناك أيضاً عامل إضافي لنجاح التغيير .. فكلما لاحظ أحد المديرين من بنك ويست مينستر القومي ، أثناء برنامج تدريبي علي إدارة الجودة الشاملة « يجب تشجيع وتحفيز أعضاء الإدارة الوسطي ، والإدارة الدنيا ليشتركوا في برنامج ، وأن يعطيهم البرنامج الفرصة للمحاولة . ولكن الواقع أن مديري الإدارة العليا عادة ما يطلبون من هؤلاء القيام بأعداد لانهائية من الأعمال الأخرى التي ليست لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة» وغالباً ما تحدث هذه الأعمال في المؤسسات التي تواجه تغيرات رئيسية ،

(١) وحدات النشاط الاستراتيجية (S B U) Strategic Business Units

وتصبح الحلول قصيرة المدى ، أو يصبح أسلوب إدارة مكافحة الحرائق (أى التى تعمل على مجرد حل المشكلات عند ظهورها) هو القاعدة ، ويصبح المعيار هو المحافظة على مجرد البقاء (أكثر من الجودة) .

وهناك عامل آخر ، قد يؤثر على كفاءة مجموعات البرامج هذه ، وهو يتعلق بالمؤسسات وتاريخها فمثلاً في شركة نستله - حيث كانت اللامركزية مطبقة في وحدات نشاطها الاستراتيجية - بدرجة نجاح محدودة .. فإن فرص تحقيق النجاح لها من خلال تغليف اللامركزية في مفردات الجودة الشاملة ، لم يكتب لها النجاح . وتوجد مؤسسات بريطانية كثيرة ، تعمل في قطاع الخدمات المالية ، ممن ينطبق عليها الوصف السابق؛ نتيجة ضغوط مالية قصيرة المدى ، أخذت باللامركزية التي لم تستمر إلا زمناً قصيراً ، أو التي كانت موجودة ظاهرياً فقط ، كنوع من الرقابة المفروض من الإدارة الأعلى المركزية.

بالاعتماد على مقابلات (أجريت فيما بين ١٩٨٧ - ١٩٩٠) ، مع عينة من ثمانين من المديرين ، تم اختيارهم من تسع مؤسسات هي إس تى سى STC ، وبنك ميدلاند ، ونستله - أي سي إل ، وكادبوري ، وشوييس ، وبنك ويستمنستر القومي ، وإيجل ستار وحي إي سي ، ومؤسسة بلسي للاتصالات اللاسلكية ، والاتحاد التعاوني ، وصناعة الصلب البريطانية) وقد أمكن تجميع وتصنيف الانتقادات التالية لبرامج التغيير خلال إدارة الجودة الشاملة ؛ فلدَى كل مؤسسة برنامج للتغيير في موضعه المناسب . وأثناء المقابلات .. تم توجيه أسئلة للمتقابلين عن حقيقة مشاعرهم تجاه البرنامج ، وما إذا كان عاملاً مساعداً أو معوقاً لمجهودات التغيير الاستراتيجي ، التي كانت قائمة في كل مؤسسة. لقد تم اختيار عينة المديرين ، ممن أتموا دورة تدريبية للإدارة التنفيذية والعليا في جامعة وارويك ، فيما بين ١٩٨٧ ، ١٩٩٠ . وكان جميع أفراد العينة مشتركين - بشكل مباشر - في برامج التغيير في المؤسسات التي يعلّمون بها . وفيما يلي تحليل للإجابات التي تم تجميعها تحت الموضوعات الرئيسية (أي تلك الموضوعات ، التي أثارت الاهتمام الأكبر من المتقابلين) ، وهذه الإجابات مسجلة في قائمة ذات ترتيب تنازلي ، حسب عدد

مرات ذكرها من خلال العينة :

١- مزايا غير مادية :

إن إدارة الجودة الشاملة أسلوب جيد لخلق عديد من الأنشطة ، ولكن من الصعب قياس مزاياها علي نحو مختلف جوهرياً ، عن الحصول علي ٥٧٥٠ معياراً بريطانياً (أي إس أو ISO 9000) . وفي جوانب كثيرة يبدو برنامج التغيير ، وكأنه يحاول القفز من خلال سلسلة من الحلقات المتعاقبة ، بهدف تحقيق المعيار الموضوع ، الذي يعتبر ميزة تنافسية لجميع المؤسسات ، التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة غير القادرة علي إعلان مستوي الجودة البريطاني . ولذا فإن قدر ما يحدث - عموماً - من تغيير تنظيمي ، يكون غير وثيق الصلة بهذا الموضوع .

٢- مصالح إقليمية :

تستطيع إدارة الجودة الشاملة خلق « مبشرين » ضمن مجموعة المديرين ؛ ممن هم (في الغالب) مؤيدون متعصبون لها ؛ مما قد يؤدي إلي التجزئة والانقسام - في أي مؤسسة - بين هؤلاء المناصرين للبرنامج ، وهؤلاء الأقل حماساً له وعاجلاً أو اجلاً.. فإن هذا الوضع قد يخلق نوعاً من المنطقية المحلية ، التي وصفها جيرت ومارش (1963) بأنها ضارة جداً لفعالية عملية صنع القرار في المؤسسات .

٣- المستهلك أولاً ، وهو أيضاً الحكم :

بعد الاهتمام بالمستهلك وتبني وجهات النظر الموجهة لخدمته ، من الأهداف الجديرة بالثناء ولذا .. فإنه سواء تم النجاح لبرامج إدارة الجودة الشاملة أم لا .. فإن الأمر ينتهي عند المستهلك مباشرة ، وأن هذا أمراً خارجاً عن سيطرة المديرين في المؤسسة ، مهما حاولوا إخضاعه لرقابتهم . إن هذا قد

يقبل من حماس أولئك المؤيدين الأصليين لوجهة النظر هذه ، عند وقت تقديم البرنامج في أول الأمر .

٤- ظاهرة الإسفنج (التشرّب) :

من السهل علي برامج التغيير ذات النطاق الواسع ، مثل برامج إدارة الجودة الشاملة أن تكون شاملة لجميع عمليات المؤسسة؛ حيث تندرج جميع المشاكل التنظيمية تحت لوانها . وفي بعض الحالات . قد لا تتوفر القدرة للبرنامج لحل بعض المشكلات ، ولذا يحكم عليه بالفشل ، مع أنه قد لا يكون مصمماً لمواجهة كل شيء في المقام الأول . ولذلك .. لا يجد البرنامج بدأً من أن يمتص أكثر المشاكل ، بدلا عن أن يقوم بمعالجتها واقعياً أو بشكل حقيقي .

٥- إعادة خلق المؤسسة الصارمة :

حيث يتطلب البرنامج التزاماً مطلقاً في كل أرجاء المؤسسة . وفي الحالات التي أمكن فيها تحقيق هذا . كُتِبَ النجاح لبرامج إدارة الجودة الشاملة . ومن المعروف أن من النتائج الناجحة لهذا البرنامج أنها تخلق حالة مريحة من ثبات الوضع ؛ فإذا كانت التغييرات تتعلق بالمستقبل .. فإن إجراها سيكون بالغ الصعوبة .

٦- عدم وضوح التمييز بين الوسائل والغايات :

يمكن أن يتحول البرنامج بسهولة ليصبح هدفاً في حد ذاته ، بدلاً عن أن يكون وسيلة لهدف (مثل : إحداث تغيير تنظيمي لأداء اقتصادي أفضل) . وهذه حقيقة تتضح خصوصاً في تلك البرامج ، التي تتطلب أداء خطوات متعاقبة بترتيب معين ، قبل القيام بالمجموعة التالية من التغييرات ؛ إذ يصبح القيام بمثل هذه الخطوات هدفاً في حد ذاته ، بدلاً عن أن يكون وسيلة لتغيير تنظيمي منظم .

٧- قد تجعل إدارة الجودة الشاملة الأشياء في وضع أسوأ :

من المفارقات في هذا الموضوع ، أن برامج التغيير مثل برامج إدارة الجودة الشاملة تتطلب أن تكون المؤسسة في حالة صحية معقولة عند البدء في البرنامج. وعادة .. ما كان يشير المتقابلون إلى هذه الحالة بأنها « البطء أو التراخي » التنظيمي ، وبدرجة كافية (انظر الفصل ٥) ، حتي تعطي الفرصة للبرنامج أن يعمل . وبالنسبة للمؤسسات التي تحتاج - بشدة - لتغييرات استراتيجية ضخمة (مثل أولئك الذين علي وشك الوقوع في أزمة) .. فإن تطبيق البرامج قد يمنع توقف نشاط المؤسسات التي علي وشك الوقوع فعلاً . إن هذا يصدق - بشدة - على تلك المؤسسات التي تكون في حالة انهيار مطلق وليس نسبياً (انظر في هذه السلسلة ماكيرنان ١٩٩٢)

٨- الافتقار إلى الدليل :

وأخيراً .. يبدو أن هناك افتقاراً عاماً إلى دليل عملي عن برامج تغيير ثبت نجاحها (في بريطانيا وأوروبا علي الأقل) . وهناك سببان وراء ذلك ، هما :

(أ) أن هذه البرامج مشتقة - بعمق - من المؤسسات الإنتاجية ، ومن الخبرة، أنها لا تترجم دائماً مباشرة في مؤسسات الخدمة المتعددة الأنواع .

(ب) يبدو أن برنامج التغيير جامد بالنسبة لقدرته في التكيف مع الاختلافات في العمليات الدولية . كما ثبت أنه لا يأخذ في الاعتبار أي اختلافات في الثقافات القومية (انظر الفصل الخامس)

برامج للمديرين الفرديين

برنامج للتغيير من خلال تدريب المديرين

توجه برامج وفلسفات تدريب المديرين والتنمية إلى كل من برامج إدارة الجودة الشاملة، والمديرين المعينين كممثلين للتغيير . وترجع الفكرة الأساسية ، التي توضح سبب الاهتمام بتدريب المديرين إلى أن المديرين الذين اجتازوا برنامجاً تدريبياً يصبحون في مكانة قوية للتعرف كممثلين للتغيير ، بل وقادرين علي الفهم التام لتعقيدات التغيير التنظيمي ، من وجهة نظر تحليلية . وسنناقش في هذا القسم التدريب والتنمية ، وبالرغم من أنهما مختلفان تحليلياً ، ويقصد بالتدريب أنه مجموعة عمليات منظمة ، تقدم - عادة - بواسطة مؤسسات تدريب ؛ حيث يكتسب فيها الفرد مهارات ومعرفة معينة تنمي معرفة الفرد ، وتجعله أو تجعلها قادراً علي الإنجاز بشكل أفضل سواء للأهداف الشخصية أو التنظيمية. إن التنمية تلقي عبء التعلم بكل قوته علي الفرد . وقد يلعب التدريب في المؤسسات دور المرشد في عملية التعلم ، إلا أن التعليم ككل يظل في النهاية - مسئولية الفرد ، حيث إنه ينبثق من الأسئلة التي يثيرها الفرد ، في مواجهة مختلف المواقف ، والوصول بنفسه الي نتائج وخلصات خاصة به . وسنعالج هذين المدخلين المتضادين هنا سوياً (هناك عدد كبير من الخطوات بين التدريب والتنمية) ، طالما أن الهدف الاساسي لكليهما ، هو إعداد مديرين ، قادرين علي فهم وإحداث التغيير التنظيمي .

من الأمور التي تدعو إلي السخرية في الكتابة عن تدريب المديرين - في كتاب كهذا - هو أن التحديات المفروضة علي الفرد الممثلة في التغيرات السريعة والمتنوعة ، قد أدت إلي تزايد الحاجة إلي برامج تدريبية ، كما أنها تساعد الفرد علي التكيف مع وإدارة عمليات التغيير . وثمة طرق عديدة ، يمكن بها أن نلاحظ أنه طالما أن تحدي التغيير هو أحد المفاتيح الرئيسية لوجود هذا الكتاب .. فلا بد من البدء بموضوع التدريب . ولكن السبب ليس بسيطاً كما يبدو ، فكما سنري .. فإن التدريب (خاصة ذلك الجزء المخصص للمديرين) يتميز بسيطرة تساؤل معين عليه ، وهو : « ما المدخل ؟ » أو « كيف تقترب

وَنَدْخُلُ فِي الْمَوْضُوعِ ٩٠ . وَمِنْ ثَمَّ يُمْكِنُ اعْتِبَارُ التَّدْرِيبِ بَرْنَامِجًا . فَمَثَلًا يَخْلُقُ التَّغْيِيرَ مَظَاهِرَ مِنَ التَّوَتُّرِ عِنْدَ بَعْضِ الْأَفْرَادِ ، وَلِذَا .. فَإِنَّ التَّدْرِيبَ يَتَضَمَّنُ بَرْنَامِجًا عَنِ كَيْفِيَةِ التَّكْيِيفِ « ، وَالتِّي تَعْدُ اسْتِرَاطِيَجِيَّاتٍ ، تَمْتَدُّ مِنْ وَصْفَاتٍ مَادِيَّةٍ (رَاجِعْ نِظَامَكَ الْغِذَائِيَّ ، وَمَارِسْ نَشَاطًا أَكْثَرَ) إِلَى مَدَاخِلِ نَفْسِيَّةٍ (فَكْرٌ مَلِيًّا ، طَوْرٌ « مَجْمُوعَةٌ عَقْلِيَّةٌ جَدِيدَةٌ » ، تَمَثَّلُ تَغْيِيرًا فِي وَجْهَةِ النَّظَرِ) .. وَهَكَذَا .

وَبِصِفَةِ خَاصَّةٍ مِنْ أَجْلِ الْمُدِيرِينَ .. فَإِنَّ التَّدْرِيبَ لِلتَّغْيِيرِ يَشْتَمِلُ عَلَيَّ مَجْمُوعَةٍ وَصْفَاتٍ مِمَّاثِلَةٍ : كَيْفٌ تَتَكْيَفُ وَكَيْفٌ تَجَارِي ، وَتَظَلُّ عَلَيَّ نَفْسِ مَسْتَوَى الْآخَرِينَ ؛ وَكَيْفٌ تَدِيرُ ، وَكَيْفٌ تَدِيرُ آخَرِينَ فِي عَمَلِيَّاتِ التَّغْيِيرِ ، وَ لَا تَمَثَّلُ هَذِهِ الْأَسْئَلَةُ جَمِيعًا جَوْهَرِ عَمَلِيَّةِ التَّغْيِيرِ نَفْسَهَا . وَمِنْ أَجْلِ أَنْ نَتَعَلَّمَ .. فَعَلِينَا أَوَّلًا - أَنْ نَفْهَمَ مَا الَّذِي نَتَدْرَبُ مِنْ أَجْلِهِ . وَفِي الْوَاقِعِ فَإِنَّ هَذَا .. يَمَثَلُ الدُّورَ الرَّئِيسِيَّةَ فِي مَعْظَمِ بَرَامِجِ التَّدْرِيبِ الْخَاصَّةِ بِالتَّغْيِيرِ - أَوَّلًا .. حُدِّدِ الْهَدَفَ - إِلَّا أَنَّهُ مِنَ الْوَاضِحِ أَنَّ هَذِهِ الرِّسَالَةُ قَدْ فُقِدَتْ فِي الْإِنْدِفَاعِ الْجَارِيِ نَحْوَ تَعْلِيمِ الْمُدِيرِينَ كَيْفِيَّةَ التَّعَامُلِ مَعَ التَّغْيِيرِ التَّنْظِيمِيِّ .

لَقَدْ تَرَادَفَ ظُهُورُ بَرَامِجِ تَدْرِيبِ الْمُدِيرِينَ فِي بَرِيطَانِيَا مَعَ ظُهُورِهِ فِي أَمَاكِنَ أُخْرَى (سَادَلَرُ ١٩٨٩ ؛ كُونِسْتَابِلُ وَكُورْمِيكُ ١٩٨٧ ؛ هَانْدِي ١٩٨٧ ؛ مَا نِجَامُ وَسَلِيْفِرُ ١٩٨٦)؛ إِذْ إِنَّهَا بَدَأَتْ - بَبِيءًا - بَعْدَ الْحَرْبِ الْعَالَمِيَّةِ الثَّانِيَّةِ ، تَحْتَ اسْمِ تَعْلِيمِ الْمُدِيرِينَ ، كَمَا نَعْرِفُهَا الْآنَ ، مَعَ رَوَابِطٍ وَثِيْقَةٍ الصَّلَةِ بَيْنَ الصَّنَاعَةِ وَمَدَارِسِ الْإِدَارَةِ . إِلَّا أَنَّ التَّطَوُّرَ الْبَارِزَ بَدَأَ مِنْذُ السِّتِينِيَّاتِ . إِنْ قَرَأْتَ تَارِيخَ ظُهُورِ مَدَارِسِ الْإِدَارَةِ فِي إِنْجَلْتْرَا لَأَمْرٍ مَمْتَعٍ (سَادَلَرُ ١٩٨٩) وَلَكِنْ لَارْتِبَاطُنَا بِأَغْرَاضِ الْكِتَابِ .. فَإِنَّمَا سَنُرَكِّزُ هُنَا عَلَى حَالَةِ تَعْلِيمِ الْمُدِيرِينَ خَاصَّةً ، وَهِيَ حَالَةٌ تَرْتَبِطُ بِمَسَائِلِ التَّغْيِيرِ التَّنْظِيمِيِّ .

وَلَيْسَ مِصَادِفَةٌ أَنْ تَعَكَّسَ مَحْتَوِيَّاتُ بَرَامِجِ تَدْرِيبِ الْمُدِيرِينَ - بِأَمَانَةٍ - النَّمَاذِجَ السَّائِدَةَ فِي نِظَرِيَّةِ الْإِدَارَةِ فِي هَذَا الْوَقْتِ ، بِمَعْنَى وَجُوبِ أَنْ يُؤْخَذَ مَحِيْطُ التَّدْرِيبِ فِي الْإِعْتِبَارِ ؛ فَكُلُّ مَا أَحْتَاَجُ إِلَيْهِ الْمُدِيرُونَ فِي ظِلِّ أَفْكَارِ تَايْلُورِ .. كَانَتْ مَجْمُوعَةٌ مِنَ الْمَبَادِيءِ ، مُوجَّهَةٌ نَحْوَ أَهْدَافِ التَّنْظِيمِ . وَطَالَمَا (كَمَا كَانَ مَفْتَرَضًا حَسْبَ تَايْلُورِ) أَنْ كُلُّ شَيْءٍ

منطقي فإن علي المديرين توضيح الهدف (في أغلب الأحيان .. كان هذا يمثل ٨٠٠٪ كفاءة من العمال ، الذين كانوا مكرسين فقط للإنتاج الوفير). أما العمال الذين يعملون بكفاءة ٧٥٪ فقد كانت مهمة الإدارة تتمثل في استبدالهم بعمال آخرين ، قادرين علي تحقيق معدلات إنتاج اعلي . وهنا لا توجد أي إشارة إلى إجراءات الفصل وتقديم المشورة للعاملين ، أو الحوافز والرضاء الوظيفي ، التي تزامنت - في الظهور - مع مضمون تدريب المديرين ، عند بزوغ مرحلة العلاقات الإنسانية (وبعد حوالي خمسة وعشرين عاماً تالية) . إن الحديث عن حركة تايلور سهل جداً كما لو كانت منذ أمد طويل . ومع هذا فإن عديداً من المؤسسات تربي تدريب المديرين المعاصر (الذي يتناول اشتراك العامل ، واهتمام ومشاركة البيئات وقيمة العنصر الإنساني) ، وكأنه حلوي تزيين لتورقة من نوع مختلف ، غنية وزاخرة بمبادئ تايلور « وكما لاحظ أحد الدارسين - وهو مدير إنتاج في أثناء دورة تدريبية له ، وأشار بملاحظة الي مؤلف الكتاب - فإن المهم هو «إخراج السلع خارج الباب بسرعة وبشك ؟» .. هذا هو كل ما يهم ، أي إن المهم هو الإنتاج للبيع وتحقيق الأرباح ، وقد حدث هذا في عام ١٩٩١ . وثمة مثال آخر عن تواجد أفكار تايلور من الخبرة الخاصة للمؤلف في الستينيات والتي يعتقد أنها ستعيش معه إلي الأبد .

لم تكن هناك اختيارات عديدة متاحة أمام العاطلين ، أو هؤلاء الذين ينتقلون من عمل إلي آخر (مثل المؤلف) ؛ لجمع مقدار وفير من المال ، في وقت قصير نسبياً . وقد تمثل أحد العروض في شركة متخصصة في تجميد وتعبئة كل أنواع اللحوم والخضار ، وكان التوقيت المناسب لجمع قدر من المال ، في موسم البازلاء - وهي فترة تمتد حوالي ستة أسابيع - حيث يتم فيها جمع البازلاء ، وتسليمها الي المخزن البارد ، حيث يتم غليها ويتم مراجعة الجودة ، ثم يجري تصنيفها حسب سمك القشرة والحجم ، ويعقبها تجميد سريع في ثلاجات ضخمة ، ثم توضع في أكياس زنة كل منها ٥٦ رطلاً . ثم تخزن في عنابر كبيرة (معدة لشركات الأغذية المجمدة الكبرى) . وقد كانت ودية العمل اثنتي عشرة ساعة في اليوم ، وأيام العمل طوال الأسبوع كما كانت الشركة توظف عمالاً

متنوعين ، بعضهم طلبية ، والبعض الآخر كانوا مساجين ، مطلق سراحهم حديثاً من السجن .

وقد كانت وظيفة الكاتب هي الوقوف أسفل واحدة من أواني التجميد بكيس مفتوح ؛ فيصيح : « بازلاء » ، وآخر يفتح المجري . وحين يشعر أن الكيس امتلأ يصيح « توقف » ، ثم يمرر الكيس للوزن والتحميل إلي المنصات النقالة . لقد استمر هذا علي مدى الأربع وعشرين ساعة - طوال الأسابيع الستة . وكان المديرين من نوع رجال الشرطة و كذلك المشرفين ؛ إذ كانوا يقفون - دائماً - وراء العمال ، وكان يتم قياس كفاءة العامل بشكل مباشر عن طريق حساب عدد الأكياس ، أو حجم البازلاء .. وهكذا . وكان جزاء الذين يعجزون عن تحقيق الأهداف المطلوبة .. الخروج من خط الإنتاج ثم الفصل ؛ مما أدي - في بعض الاحيان - إلي كثير من حالات العنف الجسماني ضد المشرفين . ولم يكن علي المديرين ان يتعلموا كيفية حساب الأكياس فقط ، أو لکن كان عليهم - أيضاً - أن يكونوا ملاكمين ممتازين . وأخيراً .. يذكر المؤلف أن العمال لم تكن لديهم الجرأة لترك أعمالهم (حتي للذهاب إلى دورة المياه) ، خوفاً من الطرد بزعم التهرب من العمل . ويقرر الكاتب أنه منذ ذلك الحين ، وهو لا يقرب البازلاء المجمدة ، بعد أن علم أن العمال القائمين علي غلايات البسلة كانوا يضطرون الي التبول - أحياناً - في الغلايات ، خوفاً من التعرض للفصل ، نتيجة الذهاب إلي دورات المياه .

وبينما كان المثال السابق صورة للإصرار علي التمسك بمبادئ تايلور في العصر الحديث ، إلا أنه أيضاً يظهر المهارات الإدارية في المصنع ؛ إذ يجب أن تكون صارماً ، شديداً قادراً علي الحساب والعد . وعملياً .. لم يكن هناك تدريب إداري ؛ بهذا النوع من الوظائف ، ولم يكن هناك - أصلاً - تفكير في هذا المجال .

بمجيء التنظيم غير الرسمي ، وتوقف نشاط بعض مبادئ التاييلورية .. ظهرت الحاجة إلي إضافة مزيد إلي المهارة الإدارية ، وظهرت فكرة الإنتاجية من خلال الأفراد ، وكثير من الأساليب الإدارية للتحفيز ، والقيادة ، والتعليم علي قائمة التدريب . ومع هذا ..

في بريطانيا لم يدخل عالم تدريب المديرين إلا عدداً قليلاً جداً من المديرين ، وفقاً (لكيب ١٩٨٩) تلقي المديرين البريطانيون في عام ١٩٨٧ ، ما مقداره متوسط يوم واحد تدريب رسمي* . كما أن الغالبية منهم لم تتلق أي تدريب علي الإطلاق .

وتمثلت العواقب في شكل جهود ، لم يسبق لها مثيل في مجال تدريب المديرين ؛ بوصفه أحد الجوانب المهمة في وظيفة المدير . وكما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تبلورت في المملكة المتحدة هذه الجهود ، وأفرزت مدخلاً متجانساً ، ومتميزاً بالنسبة لتدريب المديرين ، يركز الجزء الأكبر منه - بدقة - علي إدارة التغيير ، ثم تحقيق التجانس بما أصبح معروفاً الآن - عموماً - باسم نظام الكفاءة أو الجدارة ؛ فقد أصبح المديرين مطالبين بكفاءات معينة (مثل القدرة علي العمل في فريقة) ؛ حيث يؤدي المجموع الكلي لها إلي إدارة فعالة عموماً ، وإلي توافر القدرة علي تناول وإدارة التغيير علي وجه الخصوص . وكمثال عن كفاءات الولايات المتحدة الأمريكية .. فقد أعد كوين وآخرون (١٩٩٠) قائمة بالكفاءات المتنوعة ، التي يمكن أن تنتج المدير البارع ، وهي كما يلي:

- ١- دور المدير : القيام بزماد المبادرة ، تجديد الهدف ، تفويض فعال للسلطة.
- ٢- دور المنتج : إنتاجية شخصية وحوافز ، وإدارة الوقت والتوتر ، وتحفيز الآخرين .
- ٣- دور المنسق : تخطيط ، وتنظيم ، ورقابة .
- ٤- دور المراقب : الكتابة بفعالية وتحجيم المعلومات بما يناسب الأفراد .
- ٥- دور المعلم : فهم نفسه وغيره ، وإجراء اتصالات تتسم بالفعالية بين الأشخاص ، وتنمية الرؤسين .

* التدريب الرسمي : هذا التدريب الذي يحضره الدارس ، وهو منقطع عن العمل .

٦- دور المنسق : بناء فريق عمل اتخاذا القرار الجماعي وإدارة النزاع
(التوتر)

٧- دور المجدد : تفكير خلاق ، والتعايش مع التغيير وإدارته .

٨- دور السمسار : إقامة قاعدة قوية والحفاظ عليها ، والتفاوض الفعال
والمهارات المؤثرة ، والقدرة علي مواجهه الشفوية .

وبتجزئة مهام الإدارة إلي ثماني مهارات ، قدم كوين وآخرون (١٩٩٠) صورة
غامضة عن ماهية المهارات الرئيسية لتدريب المديرين . ويعتمد تقسيم مهمة الإدارة إلي
ثمانية أنوار علي فكرة « القيم المتنافسة » ، وفيها نجد أن المدير - من مدرسة الإدارة
العملية - سيكون في حاجة للمهارات ، التي تقع تحت كل من « دور المدير ، والمنتج »
بينما نجد المدير المهتم بنموذج العلاقات الإنسانية ، يهتم بالمهارات الواقعة تحت أنوار
« المنسق والمرشد » .. وهكذا .

تؤكد المناقشة علي أن كل ما يتعلق بالقدرة علي التعامل مع ديناميكيات التغيير ،
يأتي من برنامج تدريبي يتعلم فيه الأفراد كل هذه القدرات . ومن المثير للدهشة أنهم لم
يكونوا مستعدين ، حين جاؤا لمناقشة القدرة التي تتعامل مع إدارة التغيير (دور المجدد
- انظر أعلي القائمة) . ويخبرنا المؤلفان « أن هذا الدور الأخير من أكثر الأدوار إثارة ،
ومع هذا .. فهو أقل أدوار القيادة الثمانية فهماً » (كوين وآخرون ص ٢٣٧ : ١٩٩٠) ،
كما أنهما استمرا في تناوله بأسلوب إرشادي إلي حد ما ، مع ربط الثقافة التنظيمية ،
والتفكير الخلاق المبدع ، والقدرة علي إضافة أو انتقاص قوي مع أو ضد التغيير من
نموذج لوين للتغيير . كما ذكرا أيضاً أن (القائمة) تقيم علاقة ربط واضحة بين تدرب
المديرين ، من خلال تحقيق هذه الكفاءات والقيادة . لذا فإن القائد الجيد - وفقاً لوجهة
النظر هذه - هو من يتمتع بمعظم هذه الكفاءات أو المهارات . وكما رأينا في هذا الفصل
.. فإن القيادة لاتقتصر - فقط - علي مجرد التمتع بهذه المهارات ، ولكنها عملية تبادل

اجتماعي بين القائد والتابع ، تقع في نسيج معقد من الأجواء التنظيمية والاجتماعية المحيطة ، فلا يكفي أن تكون ماهراً فقط .

وعلاوة علي ذلك .. فإن كوين وآخرين (ص ٣١٦ : ١٩٩٠) يقررون أنه من أجل تدريب المدير للتعامل مع التغيير بكفاءة ، فلا بد .. أولاً أن تتوافر لديه القدرة علي لعب الأدوار الثمانية السابق بيانها بمستوي كفاء ، وثانياً .. القدرة علي مزج موازنة هذه الأدوار المتنافسة في شكل مناسب . ولقد استشهد الباحثان بدليل عملي (غالباً من ورقة عمل كوين وآخرين) عن الأشكال الجانبية المتوازنة وغير المتوازنة للكفاءات ، التي تعالج التغيير وتنمية القيادة بشكل فعال نسبياً تقريباً . والآن - ومما تم عرضه حتي الآن - في تحليلنا للتغيير .. فلا بد وأن نتشكك عندما نتساءل عن دور التدريب في زيادة الكفاءة ؛ إذ لم يرد أي ذكر لدرجة التغيير ، وللأجواء المختلفة والسوابق المحيطة بالعملية ؛ هل ينظر إلي التغيير علي أنه عملية أولاً وأخيراً ، أو هل هو هدف أو نتيجة ؟ ومتي يعرف المدير التوقيت المناسب للتحويل إلى الدور المناسب ؟

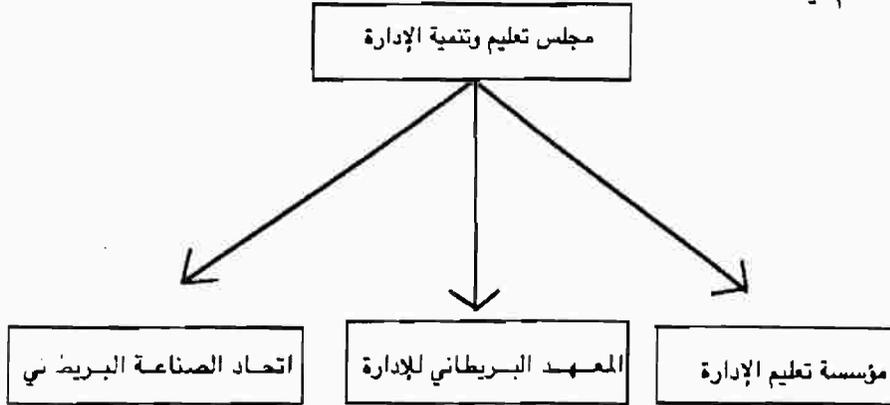
إن الأمر بحاجة إلي دراسة تحليلية للموقف ، قبل اتخاذ - حتي - القرار المبدئي عن ماهية الملاعبة . إن اختلاف التوقيت مع علاقات السببية المفترضة في عقل الفرد .. لا بد وان يكون ذا تأثير علي اختيار الأدوار أو المهارات . ومع هذا يبدو عالم المدير البارع المقدم بواسطة كوين وآخرين ، وكأنه عالم غير مشكوك فيه ، يسهل التنبؤ به ، وكأنه لا يعاني من تلك الموضوعات السياسية المزعجة ، والتي يجدها مديرون آخرون مجهزة لتوايهم الحسنه (انظر : لوكاس ١٩٧٤ ، هيكسون وآخرين ١٩٨٦) .

وقبل أن نستعرض في دراسة مدخل كوين وآخرين ، أبعد من هذا .. فإن لنا أن نتساءل : ماذا عن المملكة المتحدة ؟ هل يمكن أن نجد أمثلة أفضل لبرامج تدريبية مصممة تساعد المديرين في كيفية تسهيل التغيير ؛ والإجابة هي : شهدت السنوات القليلة الماضية جهوداً ضخمة بواسطة الحكومة ومؤسسات أو معاهد التدريب (في قطاعي : التعليم الخاص والعام) ؛ لإعداد هذه البرامج ، ولسوء الحظ فلقد جاءت هذه البرامج ، وهي

تكاد تتشابه مع مدخل كوين وآخرين ؛ من حيث الفكرة الرئيسية التي تقوم عليها .
وبالفعل .. فلا مفر من فكرة المهارات أو القدرات ، حيث إنها الأساس لبرنامج إدارة
ميثاق المبادرة ، الذي يعتبر أكثر البرامج الناشئة في حقل الإدارة بانجلترا اكتمالاً وقوة .

مبادرة ميثاق المبادرة

تتمثل الفلسفة الرئيسية لهذه المجموعة التدريبية (ورغم أنها قدمت في ١٩٨٧ - ٨
وحتى الآن ، فإنها لم تنفذ تماماً) في أن الميزة التنافسية تتحقق بالاحتفاظ بالمؤسسات
في حالة ديناميكية ، مرنة ومستعدة للتغيير . لم تعتمد هذه البرامج كثيراً على
التكنولوجيا وأنظمة المعلومات الإدارية المعقدة في تحقيق هذه الميزة . وبدلاً من ذلك ..
فإن المديرين هم حجر الزاوية القادرين على توفير المرونة والتغيير . ولذلك .. فإن المهارات
الملحة هي تلك المهارات المتعلقة بعلاقات الأشخاص ، والحوافز ، والقيادة ، والمهارات التي
تتعلق بالعنصر البشري عموماً . وقد أنشئ جهاز جديد ، وهو مجلس تعليم وتنمية
الإدارة ، كجهاز شامل لتنسيق ميثاق إدارة المبادرة ، بالرغم من وجود خلافات كثيرة
حول أي الأجهزة يقوم بإدارة البرنامج ، ويظهر في (شكل ٦-٢) هيكل الأجهزة التي
تساهم فيه :



شكل (٦-٢)

الأجهزة التي تدير برنامج إدارة ميثاق المبادرة

انطلاقاً من تقرير (كونسابل وكورميك ١٩٨٧) : فقد حدد هذا الهيكل ، وكانت أهدافه كالتالي :

- ١- تنمية ودعم المستوى العالى للإدارة فى الشركات الإنجليزية (المبادأة) .
- ٢- إنشاء نظام معترف به لمؤهلات الإدارة لتنفيذ الميثاق .
- ٣- تشكيل معهد قانونى للإدارة لتنفيذ المبادأة المهنية .

يهدف هذا البرنامج إلى تنظيم تعليم الإدارة فى بريطانيا ، وطالما اتضح أن كثيراً من المديرين لم يتلقوا أى تدريب رسمى على الإطلاق ، بل على العكس لقد انحصر تعليمهم فى أسلوب الضربات العنيفة (أى مواجهة المشاكل والاستفادة من التجارب أثناء العمل) كيبب (١٩٨٩) . لقد كان الترحيب بهذه الإدارة حاراً عند تقديمها فى بادئ الأمر ، كما كانت أهداف المبادأة هى تشجيع التأييد الجماعى (داخل المجلس) للمستويات العليا لتعليم الإدارة فى المؤسسات الإنجليزية . أما الميثاق .. فقد كان يهدف إلى إنشاء نظام متميز لمؤهلات الإدارة بصورة دقيقة تحت إشراف المعهد القانونى للإدارة. إن الهدف الأساسى الواسع يركز فى تحقيق مهنية المديرين ، حتى يستطيعوا التعايش مع وتوجيه واستخلاص المنفعة من التغيير التنظيمى العنيف

من وجهة نظر مفرطة فى التفاؤل فى أول الأمر .. نجد ٢٥٠ مؤسسة أيدت البرنامج ، وكان يتزعمها بوب ريد - الذى كان وقتها رئيس مجلس إدارة شل ، والآن رئيس مجلس إدارة سكك حديد بريطانيا - وقد ظهرت مشاكل لاحصر لها بالنسبة للوثيقة ، كبرنامج للتغيير نفسه ، فمثلاً .. بدت فكرة قائمة المهارات العالمية غريبة لعدد من المديرين ولشركاتهم .

إن معظم الشركات التى أيدت الميثاق أخذت فى الضغط ؛ حتى يمكن تكيف المهارات لتناسب احتياجات نشاطاتهم الخاصة . (لقد شملت هذه ، تلك المؤسسات فى

قطاع الخدمات المالية ، والمواصلات اللاسلكية وإنتاج البيرة إلى غير ذلك) . إن الميل لافتراض أن كل مؤسسة هى حالة استثنائية فريدة ، وأنه لا بد من تكييف محتويات البرنامج ليلائم كل حالة على حدة . ومما لاشك فيه أن كل مؤسسة تريد تقديم مشاكلها الخاصة فى قائمة محتويات البرنامج .

لم يؤيد الدليل العملى النقاش الخاص بعملية التفرد ككل . وفى القطاع الخاص .. أظهر جريناير وآخرون (١٩٨٧) أن نجاح الشركة بعد تغييرات استراتيجية ، له موضوعات مشتركة جلية فى معظم الشركات . وقد غطت عينة البحث ستة وعشرين مؤسسة فى القطاعين العام ، والخاص . كما ذكر هيكسون وآخرون (١٩٨٦) ، أنه لم توجد فروق جوهرية بين المؤسسات العامة والخاصة ؛ بالنسبة لخواص عمليات صناعة القرار الاستراتيجية ، ثم يأخذ الاتجاه العاكس إلى عدد من الصور النمطية المكررة ، وقد مثلت العينة بـ « ١٥٠ » حالة صناعة قرار استراتيجية فى ثلاثين مؤسسة (مع فصل متساو بين الملكية الخاصة والعامة) . وأخيراً .. فى القطاع التطوعى ، فحص (باتلر و ويلسون ١٩٩٠) استراتيجية وهيكل واحد وثلاثين مؤسسة خيرية إنجليزية . وقد اتضح - فى - الدراسة أنه كانت توجد مشاكل مشتركة بين المؤسسات فى القطاعات الأخرى أكثر من المشاكل المختلفة . ومع هذا .. فإن الفكرة التى يتمسك بها قدامى المديرين - بأن مؤسساتهم حالة استثنائية ، وتواجه مشاكل فريدة - منتشرة بشكل ملفت للنظر . إن افتراضات التفرد وفلسفة برنامج التغيير العريضة ، من خلال تدريب الإدارة بدأت تنقل من جانب إلى آخر مقابل له . وفى نهاية التحليل .. فإنه من المحتمل أن يتبادل كل من الطرفين الاقتصار على نفسه مع الآخر .

حين تؤخذ إطارات الوقت فى الاعتبار .. فإن المشاكل مع إدارة ميثاق المبدأ MCI كبرنامج للتغيير تبدأ فى الظهور . إن أهداف هذه الإدارة طويلة المدى ، ومع هذا .. فإن استراتيجيات المؤسسات المسيطرة تميل لأن تكون قصيرة المدى . أظهر (هيكسون وآخرون ١٩٨٦) أنه نادراً ما كان رجال الإدارة العليا القدامى يفكرون فى

قرارات استراتيجية لأبعد من اثني عشر شهراً ، وقد سمع جون بانهام ، JohnBanham ، الرئيس الحالي لاتحاد الصناعات البريطاني - مرات عديدة ، وهو يشكو من معاناة الصناعة البريطانية من مرضها الواضح ، وهو قصر المدى .

ومن الناحية الفكرية .. فإن الامر مخيب للأمال إلى أبعد حد ؛ حيث إن كلاً من إدارة ميثاق المبادرة ومدخل المهارات (لكوين وآخرين ١٩٩٠) لم يبعدا كثيراً عن برنامج التنمية الإدارية المقترح ، من جانب (بلاك وموثون ١٩٦٤) ويوضح (شكل ٦-٣) هذا الاقتراح تحت اسم شبكة الإدارة ، والتي تدرج تلك الأنماط الإدارية التي تهتم كثيراً بالإنتاج - في أن واحد - مع تلك الأنماط التي تهتم كثيراً بالعنصر الإنساني . أما من الوجهة النظرية فإن واحداً وثمانين توليفة أو نموذجاً مختلفاً ، يمكن أن تنتجها هذه الشبكة ، ولكنها اقتصرت على خمسة نماذج رئيسية ، متعارضة ، وهي في (شكل ٦-٣).

الاهتمام بالناس		مرتفع	
٩,٩	إدارة الفريق	١,٩	إدارة النادي الريفي
٨	يتم إنجاز العمل من خلال أفراد ملتزمين ، واعتماد متبادل ، من خلال ايمان مشترك بأهداف التنظيم ، يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام .	٨	اهتمام كبير بإحتياجات ، الأفراد : لإقامة علاقات تؤدي إلى مناخ تنظيمي ، وإيقاع عمل مريح وودي .
٧		٧	
٦		٦	
٥,٥	إدارة رجل المؤسسة	٥,٥	
٤	أداء مناسب المؤسسات من خلال توازن بين ضرورة تحقيق العمل ، مع المحافظة على الروح المعنوية للأفراد ، عند مستوى مرضى .	٤	
٣	٩,١	١,١	
٢	السلطة - الطاعة	إدارة ضعيفة	
٢	تتحقق الكفاءة في العمل ، نتيجة ترتيب ظروف العمل : بحيث لا تتطلب إلا أقل قدر من تدخل العنصر البشري	بذل أقل جهد ممكن لأداء العمل المطلوب والمناسب لتدعيم عضوية المؤسسة	
١	منخفض	منخفض	
٩	مرتفع	١	منخفض

الاهتمام بالإنتاج

شكل (٦-٣) : الشبكة الإدارية (١)

(بلاك وموثون 1964)

١- هي شبكة ذات خطوط أفقية ، وعمودية متساوية الأبعاد .

يعتقد المؤلفان أنه إذا أحسن إعداد وتنمية المدير (مكَّنه ذلك - مثلاً - من التكيف مع التغيير ، وجعله قادراً على تحقيق مؤسسته / مؤسستها لأعلى مستويات الأداء) :
ويكون هو ال ٩٩ قائد الفريق ، الذى يهتم بالإنتاج مثل اهتمامه بمن شاركوا فيه .

كما يعتقد أيضاً أن المشكلة تكمن فى أن غالبية المديرين يمكنهم التواجد بطول قطر الشبكة ، منتقلين من إدارة النادى الريفى، ومروراً برجل المؤسسة إلى نموذج السلطة - الطاعة . وحقيقة الأمر أن المدير لا يتكيف مع التغيير التنظيمى بشكل مخطط ومنتظم ، ولكن قوى التغيير هى التى تخلق الفروق بين نماذج الإدارة لتناسب الظروف ؛ أى إن قوى التغيير هى التى تفرض على المدير النموذج المعين للوقت المعين ؛ فمثلاً حين يكون الوقت مناسباً والسوق مستقراً (أو أن المنافسة خفيفة) .. فإن معظم المديرين يلجأون إلى تبني أسلوب النادى الريفى . وبمجرد أن يتوتر السوق ، وتشتد المنافسة ويصبح المناخ العام المحيط عدائياً .. يلجأ المديرين للأخذ بنمط السلطة - الطاعة . وكحل وسط تميل الغالبية العظمى من المديرين إلى الوقوع فى منتصف الشبكة (٥٥هـ) ، وهنا يتم التكيف والتوافق مع الثقافات والقواعد التنظيمية ؛ أى التوازن بين التنظيم والفرد كحل وسط ، والمحافظة على وظيفتهم ! .

باختصار .. فإن برامج المهارات فى الثمانينيات والتسعينيات لم تضيف كثيراً لما كنا نعرفه ، أو تعلمناه من شبكة الإدارة ١٩٦٤ ؛ فهى تحتوى على مهارات الإنتاج المثالية، وتشتمل أيضاً - وفى نفس الوقت - على تلك المهارات ذات الاهتمام الانسانى . وبكل تأكيد .. فإن الشبكة لاتحدد بدقة ما الذى تشتمل عليه كل مهارة فردية ، كما أنها مخيبة للآمال ، لأنها تعكس أن إعداد قائمة المهارات (التى لاتزال مستمرة) مازال يعتبر الناتج الرئيسى للتغيير المبرمج ، من خلال تدريب الإدارة على مدى عشرين عاماً .

برامج التغيير الهيكلية واسعة النطاق : الكيانات المشتركة والاتحادات الاستراتيجية - استراتيجيات التعاون

في تباين ملحوظ لبرامج التغيير ، وتنمية الفرد .. تأخذ برامج الهيكل - واسعة النطاق اهتماماً تنظيمياً واسعاً. ويسهل تعاون وعمل المؤسسات معا نحو هدف عام من التغيير بدلاً عن التنافس ، على أساس فردي ، ويعتبر مثل هذا البرنامج عن التغيير جديداً نسبياً. وبالرغم من ندرة وجود الدليل العملي ، الذي يصور التأثير الأكبر للتعاون الاستراتيجي على المنافسة الاستراتيجية .. فإنه يمكن الخروج ببعض النتائج الختامية الأولية سواء من البحث ، الذي يحدد إطار مساويء المنافسة الاستراتيجية ، وملاحظ عن مزايا التعاون ، وعن الكتابات العملية القليلة عن التعاون الاستراتيجي .

توضح البيانات العملية الوفيرة أن النجاح التنظيمي لا يتحقق ، فقط من خلال تبني موقف استراتيجي معين في المنافسة ، بل إن التغييرات التنظيمية تستلزم توافر إطار مناسب ، مؤيد للهياكل التنظيمية ، وكذلك عمليات تسهل اختيار الاستراتيجية (انظر : ميللر وفريزن ١٩٨٤؛ بيتيجرو وآخرين ١٩٨٩) في مقارنة بين المنشآت التجارية الناجحة ، وغير الناجحة ، وجد (ميللر وفريزن ١٩٨٤ ، سنو وهربيناك ١٩٨٢ وبارتلت وآخرون ١٩٩٠) أن :

١- فشل المحاولات التدريجية لتتبع استراتيجية تنافسية دائماً . وهناك موضوعات لقرارات معينة ، لا يمكن أن تعزل وحدها بعيداً عن الأمور العادية اليومية للمؤسسة ، مثل : موضوعات التنافس والابتكار ؛ فالمؤسسة - بأكملها - يجب أن تهتم وتساند الاستراتيجية التنافسية بكل أبعادها .

٢- انطلاقاً من النقطة السابقة .. فإن الاستراتيجيات التنافسية تتطلب التأييد من

الهياكل المركزية، والرسمية، والوظيفية، حتى إذا بدأت المؤسسة حياتها بالأسلوب اللامركزي وفرق العمل؛ لأن إلحاح الاعتبارات الاقتصادية والتعقيد المتزايد يضغطان - بشدة - على المؤسسات للأخذ بمركزية التنسيق والرقابة على استراتيجياتها التنافسية.

٢- إن الاستراتيجيات التنافسية - كما يدل اسمها - تجعل إمكانية التعاون أو الاتحاد بين المؤسسات كبديل، أمراً مستحيلًا. لقد أدرك معظم المديرين أهمية الاختيار الاستراتيجي للتعاون، وبدأوا في إعادة تنظيم الاستراتيجيات التعاونية (يطلق عليها الكيانات المشتركة، أو الاتحادات الاستراتيجية)، وذلك بالرغم من وجود الأسطورة القائلة بأن المؤسسات التجارية تتنافس مع بعضها البعض بشراسة (انظر بيارس ١٩٨٤).

وفي مسح عن الاتحادات الاستراتيجية بين الشركات المتنافسة - سابقاً - في أمريكا الشمالية.. حدد لويس ١٩٩٠ ما يقرب من مائة حالة من الكيانات المشتركة. لقد اعتمدت الصناعة اليابانية - لسنوات طويلة - على أسلوب التعاون التام مع الموردين، والمستهلكين، والمؤسسات المشابهة (جولدنبيرج ١٩٨٨). إن تتبع الاستراتيجيات التنافسية يؤدي - بالطبع - إلى علاقات وتعاقد، ومزايدات تنافسية بين المؤسسات، وقد يكون هذا أمراً سهلاً نسبياً أو طبيعياً؛ بالنسبة للمؤسسات التجارية الخاصة، إلا أن المشكلة تبرز بوضوح مع المؤسسات القانونية والتطوعية. ولذلك، فإن الاستراتيجيات التنافسية قد تكون جذابة - بالفطرة - للمديرين من قطاع واحد في النظام الاقتصادي، ولا تكون كذلك لمديرين من قطاعات أخرى في نفس النظام. وثمة مثال واضح جداً على ذلك من مصلحة الصحة القومية؛ إذ أدت المنافسة الإيجابية إلى حدوث ضغوط بالغة لتبني النماذج التجارية للاستراتيجية (المعتمدة على المنافسة).

* وبالنسبة لمزايا الاستراتيجيات التعاونية المستقاة من البيانات المتاحة.. فقد تبين إمكانية أن تصبح برامج قوية للتغيير الاستراتيجي لعدد من المؤسسات. إن

الاستراتيجيات تأخذ عموماً شكل الكيانات المشتركة ، والاتحادات ، أو الاتفاقيات بين المؤسسات المختلفة ، لتعمل سوية لتحقيق الهدف الاستراتيجى المرغوب ، والمتبادل إلى حد ما ، كما أنها لا تعنى - بالضرورة - توقف المؤسسات المشتركة ككيانات منفصلة ، على الرغم من أن الأخذ بفكرة الكيانات المشتركة - على أقصى تقدير لها - قد يستلزم ضرورة إقامة مؤسسة جديدة ، تضم كل نشاطات الكيان المشترك .

وإلى وقت قريب .. كانت المعلومات عن الاتحادات بين المؤسسات بمثابة حكر مهميئ للأخصائيين الماليين ومحامى الشركات . ومع ذلك فقد بُدئ فى تجميع هذه المعرفة فى نظرية الإدارة - والتي توضح المزايا التي ستحققها المؤسسات المرتبطة باستراتيجيات تعاونية . ورجوعاً إلى الدراسة الخاصة بـ (بيارس (١٩٨٤)، وجولدنبرج (١٩٨٨) ، ولينش (١٩٨٩) ، ولويس (١٩٩٠) نستطيع القول بأن الاستراتيجيات التعاونية يمكنها تحقيق المزايا والقدرات أو الإمكانيات التالية :

١- القدرة على التفكير ، والتعرف على نطاق أكبر من ذى قبل ؛ حين تكون المؤسسات طرفاً فى اتحاد يتمتع باقتصاديات الحجم الكبير ، فمثلاً .. لماذا تحد المؤسسة من نطاق تقديم خدمات للمستهلك ، أو تجديد وابتكار للسلعة ، الأمر الذى لم تكن قادرة عليه بمفردها من قبل ؟ إن شركاء الاتحاد عادة ما يكون لديهم ، ما لم يكن من قبل (والعكس صحيح) ، وستكون النتيجة هى نمو التعاون الاستراتيجى بين المؤسسات الشركاء ، كما تعلموا من بعضهم البعض .

٢- تسهيل التوسع التكنولوجى التواقفى^(١) : يتسم التوسع فى حقل التكنولوجيا بالسرعة ؛ إذ أنه تجاوز - بكل تأكيد - معدل النمو الاقتصادى ، الذى يرتبط به معظم المؤسسات الفردية (مثل معلومات التكنولوجيا) كما زادت سرعة

(١) التواقفى : توقف شئ على آخر ؛ أى اعتماد طرف على الطرف الآخر .

التطورات ، وتجاوزت قدرة المؤسسة الفردية على استعمالها . إن التعاون يسمح للمؤسسات فى أى تحالف - بأن تهجن وتشارك فى التمتع بالمزايا التكنولوجية فيما بينها .

٣- تقليل مخاطر ونفقات الابتكار والتنمية . يمكن أن يتقاسم الشركاء فى الاتحاد نفقات مشروعات الأبحاث الباهظة ؛ أى أنها تعتبر نوعاً من مشاركة الخبرة ، وقد تكون عاملاً فى تقليل النفقات الإدارية الشاملة ، طالما أن الاتحاد لا يتطلب إلا إدارة وظيفية واحدة للقيام بالشئون الإدارية للجميع ، وكذلك يمكن تبسيط الهيكل المالى للمشروع بين المؤسسات الداخلى فى الاتحاد .

٤- محاولة الاستخدام الأفضل للمهارة أو الخبرة الإدارية : فى المواقف التى يندر فيها وجود مديرين نوى خبرة وتدريب عالٍ .. تسمح الاتحادات لأعضائها من المؤسسات ، بأن تشارك فى الاستفادة من مستويات الخبرة الموجودة لدى أى مؤسسة فى الاتحاد ؛ أى تبادل الخبرة . كما أنها توفر نوعاً من المنتدى العام للنقاش ، حول استراتيجيات التنمية الإدارية المستقبلية ، فيما وراء نطاق عجز مداخل المهارات (انظر القسم السابق) .

* ويختلف شكل التعاون اختلافاً واسعاً (انظر بيارس ١٩٨٤ ، وهاريجان ١٩٨٥) ، كما قد توجد كيانات مشتركة ، تضم مؤسسات ضخمة قليلة العدد ، مؤسسات صغيرة الحجم وكثيرة ، تتعاون فى قطاع خدمى واحد . وقد ترتبط أصغر المؤسسات فى اتحاد مع واحدة أو أكثر من المؤسسات الضخمة ، وهناك مشكلة تبرز حين يكون هناك شكل تعاونى للقيام بمشروع معين له مدى زمنى محدد (مثل إقامة مبنى) ، وبعدها يتجزئ هذا الاتحاد . وأخيراً .. قد يركز الاتحاد على التكامل المطرد ، وهنا تبدأ المؤسسات بالتعاون فى ظل شركة متحدة حقيقية ، ويمرور الوقت .. تصبح أقوى ، وقد تندمجان معاً ، خاصة فى القطاع التجارى .

ومن أهم نتائج البحث العملي على الكيانات المشتركة الناجحة ، هو أنها تتطلب تفويضاً ، واستقلالاً مسنولاً ، وتعاوناً داخلياً بين الأعضاء ، ومستويات عالية من الالتزام ، والولاء من كل المستويات . إن الدليل الواقعي يؤكد أن الكيانات المتحدة بين المؤسسات تحقق منافع هائلة ، تتراوح من أقصى استخدام فعال للموارد والمواهب ، إلى تسهيل القيام بالتغيير الهيكلي ، وتوفير أساساً متيناً لتأكيد وتدعيم التغيير الاستراتيجي (هاريجان ١٩٨٥)

البرامج الاقتصادية للتغيير : التحرير والخصخصة

في الواقع العملي لكل الاقتصاديات تحت النظام الرأسمالي نجد أن النزعة لتكوين الثروة ، من خلال تجميع الأرباح وتزايد مستويات الإنتاج ، تخلق الشكل الخاص بها «للأزمة» (اوكونر ١٩٧٤ ، ١٩٨٢ ، ١٩٨٤) وفي هذه الأزمة .. تظهر الحاجة - دائماً - لإعادة هيكلة كل من العلاقات الاقتصادية والاجتماعية في مكان العمل .

وبشكل مبسط .. نقول إن توسع الاقتصاديات تحت النظام الرأسمالي ، لا يمكن أن يتم بسلسلة كعملية النمو : لأن الأجواء المحيطة - التي يتجمع في ظلها رأس المال - تتغير كما تتغير الأسواق ، التي أوجدتها مستخدمة وديناميكياتها الخاصة بالعرض والطلب . ولذلك .. فإن التغيير عملية متقطعة وتحت الأنظمة الاقتصادية المسماة بـ «دعه يعمل - دعه يمر» .. فإن مثل هذه الأزمات تحدث ، ولكن دون إجراء أي محاولة لتوجيه الاقتصاد ، والتخطيط للتغيير - مسبقاً - الذي سببته أزمات التكديس - خلال العقد الماضي - قامت بريطانيا (مع عدد من الدول الأخرى) ببذل محاولة لبرمجة مثل هذه التغييرات الاقتصادية : حتي تتمكن المنشآت الرابحة من الاستمرار فيمكن تراكم رأس المال والثروة ، وقد أفرز هذا التخطيط من جانب الدول الرأسمالية - الاقتصاد شكلاً خاصاً جداً من التغيير المبرمج . قد يبدو هذا التخطيط غير واضح ، واسع - النطاق وغير مطابق للتغيير الإداري اليومي . ومع ذلك .. فهو - في النهاية - يمثل المحيط الشامل ، الذي تعمل في ظله المؤسسات ومديريها . إنه يقيم ويحدد المقاييس ، التي تعمل

المؤسسات وفقاً لها وفي حدودها ، وفيه تقع كل نظريات ونماذج التغيير الإداري .

إن التحليل التالي مستقى من الأجواء البريطانية ، وهو مقصود به أن يكون توضيحاً إرشادياً أكثر منه شاملاً. إن التغييرات الموصوفة هي تلك المتفق على أنها الأحداث الرئيسية ، التي حددت الأجواء المحيطة الأوسع. إنها تظهر المدى الذي أمكن عنده إدارة المحيط الاجتماعي - الاقتصادي ، الناشئ ، فيما يزيد عن عقد زمني من التغيير الثابت . ولذلك فإن ديناميكيات التغيير كما تتعدد أشكالها - تحدث عند مستويات كثيرة مختلفة من التحليل . وبينما كان يوجه المحيط الاجتماعي - الاقتصادي المتسع في اتجاهات معينة (يتبع انتخاب الحكومة المحافظة في ١٩٧٩ على وجه الخصوص) .. كان على المديرين ترجمة الظروف المتغيرة التي أملتها هذه الأحداث والتكيف معها . ولذا .. فلقد أصبح النموذج واحداً للتغيير من خلال تغيير ، عن أن يكون إدارة التغيير التنظيمي.

إن للتغييرات الاقتصادية منذ ١٩٧٩ (بالرغم من أن بدايتها كانت مثل انتخاب الحكومة المحافظة) ثلاث نتائج ، هي :

١- تدهور الصناعة التحويلية ، ولذا .. فإن مستويات العمالة الإنتاجية كانت تعرف عموماً بأنها غير صناعية

٢- نقل الملكية من القطاع العام إلى الخاص ، مع التخفيض في مستويات الخدمات العامة ، والمعروف شعبياً بـ « الخصخصة » .

٣- التزايد الضخم في الأسواق العالمية ، بما في ذلك عمليات التصنيع الأوروبية في دول العالم الثالث ، وسيطرة المؤسسات المتعددة الجنسية .

إن تحرير (١) عديد من الصناعات البريطانية ، مثل : المواصلات اللاسلكية ، وتوليد الطاقة ، وقطاعات خدمية أخرى ، بمعنى إنها بدأت العمل في جو تنافسي ، مع (١) عدم إخضاعها للأنظمة والقواعد ، والاجراءات الحكومية ، إذ تكون لها أنظمة خاصة ، وإن ظلت جزءاً من الجهاز الإداري في الدولة .

مشروعات أخرى في مجالات عملها ، وبدأت آليات السوق الحر في العمل غالباً لأول مرة . وأصبحت قواعد اللعبة هي تلك القواعد الخاصة بثقافة المشروع (انظر فصل ٤) ، إنها أساساً شكل من الداروينية الاقتصادية ! بمعنى البقاء للأقوى . كما حدث التحرير كذلك - ولأول مرة - في أسواق المال ، عند تحرير سوق الأوراق المالية البريطانية .

* وفي قارة أوروبا وبريطانيا .. بدأ التحول الثابت نحو سوق أوروبية موحدة في ١٩٩٢ (إذ بدأت التجارة وصناعات تقديم الخدمة في توجيه اهتمامها نحو أوروبا ، بدلاً عن أمريكا الشمالية) .

وظهرت الحاجة ملحة نحو الاهتمام بالقدرات اللغوية للمديرين البريطانيين (على الأقل التحدث قليلاً بالفرنسية والألمانية) ، أما عن العلاقات الصناعية التقليدية - التي تعاملت أساساً مع مفاوضات النقابة / الإدارة - فقد تراجعت إلى الصفوف الخلفية ؛ تمشياً مع تدهور قوة نقابات العمال . إن فشل تمثيل النقابات في الخدمة المدنية ، وعدم استطاعة عمال مناجم الفحم تحقيق مطالبهم - كما حدث في عام ١٩٧٣ - يعتبران مثليين لبيان تدهور قوة النقابات ، ويمكن أن نجد أمثلة أخرى في صناعة الطباعة . وعندما قاومت النقابة تبني تكنولوجيا جديدة في إنتاج الصحف اليومية .. فإنها لم تنجح في وقف إدخال الأساليب الجديدة . لقد استقطبت المفاوضات مع النقابات أغلب اهتمام الإدارة سابقاً .. أما الآن .. فقد تحول معظم هذا الاهتمام إلى الاهتمام بالعنصر البشري .

لقد حدثت تغييرات أخرى من خلال التطور السريع ، الأخذ بتكنولوجيا جديدة ، وذلك في مؤسسات إنتاجية وخدمية كثيرة وبشكل خاص .. فإن هذا يشمل التوسع في استخدام الكمبيوتر ونظم المعلومات ، ونظم الإرشاد الغني لدعم اتخاذ القرارات وللعمليات العسكرية (انظر في هذه السلسلة .. سكاربروغ وكوربيت ١٩٩٢)

وقد تظهر النتائج المشنومة لسوء إدارة التكنولوجيا المزعومة في الكوارث ذات

النطاق الكبير ، مثل تلك النتائج التي حدثت في فوبال أو تشيرنوبل وكذلك في أسواق المال البريطانية ، وحادث انهيار سوق الأوراق المالية في أكتوبر ١٩٨٧ المعروف بـ «الاثنين الاسود» وعموماً .. بشكل عام فإن تلك التغييرات الاقتصادية ذات النطاق الكبير تؤثر حتماً على مستويات المؤسسة الفردية ، وعلى قطاع الأعمال ؛ فالمؤسسات المالية - مثلاً - يجب أن تتكيف مع التغييرات الضخمة في الأجواء المحيطة بها ، وعليها أن تعمل وفق مفاهيم آليات السوق ، أى أن تبيع خدماتها بالتنافس مع مؤسسات مالية أخرى . وقد يؤدي هذا إلى تخفيض شديد للقوى العاملة ، وفقد آلاف الوظائف من جانب البنوك المقاصة الرئيسية .. ومع انتشار تجارة التجزئة الصغيرة .. أصبحت الحاجة إلى البنوك محدودة للغاية . وبالنسبة لمدير مؤسسة بنكية .. فإن الانحسار أجبره على تبني اتجاه جديد نحو إقراض الشركات (تفهم نشاط العميل) ، وأصبحت الأعمال نادرة الوجود حالياً .

إن عمليات التحرير والخصخصة قد فرضت تغييرات أساسية على قطاعات الأعمال والمديرين الأفراد . ومن أكثر هذه التغييرات أهمية ، تلك التغييرات التي تسمح بالمنافسة الخاصة ، التي لم تكن موجودة من قبل ، بسبب حقوق الاحتكار الحامية للشركة العامة . والأمثلة المهمة هنا ، هي : قانون النقل ١٩٨٠ الذي سمح بالمنافسة على خطوط السكك الحديدية السريعة ، وقانون المواصلات اللاسلكية ١٩٨١ ، الذي سمح بمنافسة المواصلات اللاسلكية البريطانية . إن إدخال نطاق التعاقد مع مقاولين يعنى أنه على المديرين في القطاع العام أن يتعلموا كيفية إدارة عملية المناقصات ، مثلما حدث في مصلحة الصحة القومية والتغذية والنظافة ، وكذلك في عملية جمع القمامة في عدد من المطبات (هاستينس وليفى ص ١٤ - ١٢ : ١٩٨٢) .

ستخلق الحركة الأوروبية مناخاً مختلفاً جداً محيطاً بالتغير ؛ فعلى المؤسسات التي تتمتع بمركز قومي متميز أن تتنافس على المساواة كشركات نولية ، وستزداد مستويات المخاطرة ، حيث لا يستطيع أحد أن يتنبأ ، بطبيعة مجال وديناميكية الأسواق الجديدة .

ومن المرجح أن تتغير معدلات الأجور ، وأساليب المساومة الحالية ، وسيتضح جلياً معرفة أي من الدول والصناعات ، التي سيكون لها السبق في اللعبة الجديدة للاقتصاديات الأوروبية . ويجب على بعض القطاعات مثل : صناعة السيارات أن تنفذ عند الضرورة تغييرات فورية ، وكذلك فهناك قطاعات أخرى مثل التأمين ، أمامها وقت أطول للتخطيط والتكيف ؛ إذ لا يحتمل أن تظهر تجارة حرة في مجال التأمين الأوروبي قبل عام ٢٠٠١ (مجلة الاقتصادى ، عدد يولييه ١٩٨٨) وفي هذا المجال .. سنجد أن أسعار الأقساط ، ومجال النمو ، واللوائح المنظمة للعمل ، تختلف بشكل كبير بين الدول .

إن بوالص التأمين على الحياة تكلف في إيطاليا ثلاثة أضعاف ما تكلفه في إنجلترا ، ويرجع معظم الاختلاف إلى قصور المنافسة بين الدول ، وتكوين مجموعات كبيرة من التكتلات (Cartels) (١) المكونة من شركات التأمين (ويلسون وروزنفيلد ١٩٩٠) .

في مسح أجرى على ستة وعشرين قطاعاً صناعياً ، (ثمانى عشر قطاعاً خاصاً ، وثمانية قطاعات خدمة اجتماعية) .. يناقش (سايكس وكرايتري ١٩٨٨) أن كل الأسئلة والاستفسارات عن مدى انسجام سياسات الاستثمار معاً ، والاندماجات والامتيازات ، والضرائب ، وعوائق التجارة ، ومستوى الملكية العامة للشركات .. كل هذا سيجد إجابات وحلولاً . إن الحفاظ على موقف استراتيجى ثابت سيمثل تحدياً كبيراً للمديرين ، طالما أن التخفيضات المختلفة في أى مؤسسة ستواجه اختلافات في طلب منتجاتها في الأسواق الجديدة . ومن المحتمل أن يصبح كل من : البحوث ، والتصميم والتمويل ، التسويق ، والتخصصات المرتبطة بالتكنولوجيا .. ستصبح كل هذه الأنشطة مجالات وظيفية في غاية الأهمية .

يبدو أن هذا حقيقياً ؛ خصوصاً في محيط التغييرات المتجهة نحو « التخصص

(١) الكارتل : اتحاد منتجين ؛ للتخفيف من وطأة التنافس فيما بينهم .

المرن» (انظر بيور وسابل ١٩٨٤) . لقد أكدت التغييرات - فى الاجواء المحيطة - أن كلاً من التaylorية نسبة إلى فريدريك تايلور) والفوردية (نسبة إلى فورد) (انظر الفصل ٢) لم تعودا أساساً متيناً للتنظيم . وبدلاً عن ذلك .. فإن السوق يتطلب ظهور الإنتاج بدفعات صغيرة : أى الإنتاج حسب احتياجات العميل . وتستطيع المنشآت تحقيق هذا بدعم تكنولوجى ، من خلال نظم المعلومات ، وتسهيلات التصميم عن طريق استخدام الكمبيوتر وعمليات أخرى إلكترونية متناهية الصغر . وكما أبرز زويوف ١٩٨٨ .. فإنه من المرجح أن يميل ميزان القوة - فى مثل هذه المؤسسات - نحو من يفهم ويستطيع استخدام التكنولوجيا الجديدة (متكافئ معاصر للمثل العملى لبيتيجرو ١٩٧٢ ، عن القوة : حيث ثبت أن المعلومات هى أساس القوة المسيطرة) .

ملخص :

عند مناقشة برامج التغيير .. فإنه من المهم ألا نوازن بينها فقط وبين الأساليب الفردية في معالجة التغيير التنظيمي . وتمتد حدود البرامج والبرمجة بعيداً جداً عن إمكانية الوصول إليها من جانب أى استراتيجيات فردية . ومن مستوى تحليل المؤسسة الفردية .. يتضح كيف يقوم استخدام المجموعات مثل إدارة الجودة الشاملة بتنظيم المحيط، الذى تحدث فيه تغييرات المستقبل . وبالنظر إلى القطاعات الصناعية .. يتضح أن التكرار الاستراتيجي ، يمكن أن يؤثر على دراسة استراتيجيات التغيير البديلة (انظر الفصل ٥).

أما على مستويات التحليل القومى والدولى .. فإن المحيط الاجتماعى الاقتصادى، الذى تعمل من خلاله جميع المؤسسات ، هو الذى يحدد جدول الأعمال الاستراتيجي للتغيير . وبالتأكيد .. فإن هذا يحيى - مرة أخرى - فكرة التزايد أو الإضافة . وبينما يمكننا أن نجادل بأن المحيط الأوسع هو الذى يحدد كل شيء .. فلا بد أن نأخذ فى اعتبارنا كيف يمكن للاستراتيجيات السائدة للدولة أن تغير الاتجاه . كما أنها أيضا قد تكون نتاجاً لقرارات أكثر عملية ، ولكنها صغيرة . وحين تتجمع معاً .. فإنها تبدو وكأنها استراتيجية عالمية كبيرة . ولذلك فإن دراسة المداخل المبرمجة لاستراتيجية التغيير ، يجب أن تتقدم بحرص وحذر ، خوفاً من أن تختلط ، وتبدو وكأنها محيط حتمى لا يمكن تفاديه .

مراجع الفصل السادس

- 1-Argyris , C.(1977),Organizational learning and management information system , Accounting Organizations and Society 2, 2:113 - 29 .
- 2- Argyris , C., and Schon , D. A. (1978) Organizational Learning : Theory of Action perspective , Reading , Mass .: Addison - Wesley .
- 3- Bartlett , C. Doz , Y., and Hedlund , G. (eds) (1990) Managing the Global Firm , London : Routledge.
- 4- Butler , R J. (1991) Designing Organizations : a Decision Making Perspective , London : Routledge .
- 5- Cummings , T. G., and Huse , E. F. (1989) Organization Development and Change , 4th edition New York : West .
- 6- Etzioni , A. (1988) The Moral Dimension : Toward aNew Economics , New Yerk : Free Press.
- 7- Hickson , D. J. , Hinings , C. R. , Lee , C. A ., Schneck, R. E. , and Penings , J. M. (1971)' A strategic Continsencies Theory of intra organizational Power , Administrative Science Quarterly 16, 2: 216 - 29 .
- 8- Kotler , P. (1988) Marketing Management : Analysis , Planning Implementation and Control 6th edition , Englewood Cliffs , N. J. : Prentice - Hall .
- 9- Lewin , K. (1951) Field Theory in Social Science , New York : Harper Row .

- 10- Pettigrew , A . M., and Whipp , R. (1991) , Making Change for Competitive Success, Oxford : Blackwell.
- 11- Pettigrew A .M. (1985) The Awakening Giant : Continuity and Change in ICI , Oxford : Blackwell.
- 12- Plant . R. (1987) Managing Change and Making it stick , London : Fontana .
- 13- Scarbrough , H., and Corbett , J. M. (1992) Technology and Organization power , Meaning and Design , London : R outledge .
- 14- Tailby , S. , and Whitston , C. (eds) (1989) Manufacturing Change : Industrial Relations and Restructuring , Qxford : Blackwell.
- 15- Tayeb M. (1989) Organizations and National Culture a Comparative Analyses, London : Sage .
- 16- Wilson , D. C and Rosenfeld , R. H. (1990) Managing Orgnaizations : Text , Reading and Cases , London and New York : Mc Graw - Hill .

دوريات الفصل السادس

*Central Statistical Office ,January , 1988 .