

تمهيد

تواجه المؤسسات في العصر الحالي تحديات عدة حتى تبقى تنافسية فمنها من هي في صحة جيدة و أخرى تعاني مما فرضته التحديات البيئية بشكل عام ففي ظل مناخ اليوم التنافسي فان التغييرات التنظيمية أصبحت كونية و ضرورية و أساسية. و مع ذلك فان موقف و ممارسات القادة تتوجه نحو تحديد ما إذا كان التغيير بناء أو هداما بثلاث مواقف أساسية تحدث خلال عملية التحديد المخططة: عدم التأكد حول الطريقة التي لا بد من استخدامها لإحداث التغيير، تضايق الأفراد من التغيير، الحاجة إلى التغيير.

تعتبر المنافسة و الوضعية التنافسية احد الدوافع إلى إحداث التغيير و بما انه دافعا للتغيير فان من ورائه بالضرورة ايجابيات تلمسها المؤسسات في تحسين وضعيتها.

المبحث الأول: إدارة التغيير والقدرة التنافسية للمؤسسات

المطلب الأول: التغيير و المنافسة

يعتبر التغيير مهما بالنسبة للمؤسسات و مواكبته و معرفة دواعيه و العناصر المكونة له و المبادئ المستخدمة في إحداثه هي من السبل المهمة لمحافظة المؤسسات على وضعها التنافسي لتحقيق النمو و التقدم المطلوبين¹. أما بالنسبة للأفراد العاملين فان الفرص الناتجة عن إحداث التغيير تساهم في إثراء حياتهم العملية و الشخصية و بناء على ما سبق فان سلوك الأفراد و المؤسسات تجاه التغيير يمكن ملاحظته من خلال:

- الرغبة في المحافظة على الوضع القائم.
 - الإلتباع بمعنى مواكبة التغيير و التأقلم معه لضمان البقاء و الاستمرار.
 - الاستباق بمعنى التنبؤ بالتغيرات اللازمة و إحداثها بطريقة أسرع بغية الوصول إلى الوضعية المثلى و تجنب المخاطرة.
- و لتحقيق هدف التغيير لابد للمتعاملين معه من القيام بعملية التشخيص للتعرف على الوضع الحالي و الأسباب التي تدعو للتغيير و العناصر التي سيشملها.

يعتبر التغيير بعدا تنافسيا جديدا لما يحمله من آثار:

- ١) الرفع من القدرة الإنتاجية، تقليص التكاليف، و تحقيق الجودة العالية.
- ٢) القدرة على التسويق و دخول أسواق جديدة من خلال التصدير.
- ٣) الانخفاض الكبير في تكلفة النقل و الاتصالات ما يؤدي إلى تطوير اندماج أسواق المال الدولية و تسارع حركة العولمة.
- ٤) يعتبر التغيير محركا للتطور و التقدم.
- ٥) يعكس التغيير مستوى أداء الموارد البشرية و دورها في اكتساب مزايا تنافسية.
- ٦) تسهيل وسائل الاتصال بين القادة و المرؤوسين و جعل العلاقة بينهم أكثر مرونة.
- ٧) تعميم التكوين على كافة الأفراد لمسايرة ما يجري في المحيط الخارجي.

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات (إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير) دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006. ص 98.

لأن وضع إجراءات عمل سهلة، مفهومة من طرف الجميع تساعد على تحسين العلاقات بين الأفراد بحيث تكون هناك لغة مشتركة توضح أهداف المؤسسة.

من خصائص التغيير المنافسة و التقرب من المستهلك

كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية محمية من عامل المنافسة، عن طريق قواعد وقوانين حكومية، مما جعلها في موضع احتكار بالنسبة للقطاعات الأخرى، من خلال القضاء على المنافسة الداخلية والخارجية، وبتحول المنافسة إلى العالمية، فإن تحضير المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية، يتمثل في تأهيلها وتأهيل محيطها الذي لا يزال متأثراً بعبء التسيير وجمود الهياكل¹.

أ- أهمية المنافسة: تعبر المنافسة عن القدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة في السوق، ولها نوعان:

- منافسة تقليدية تنبني على تخفيض التكلفة بالنسبة للمنتج، وتخفيض السعر بالنسبة للبائع؛
- منافسة حديثة تنبني على النوعية، مع استخدام تقنيات متطورة أو مهارات اليد العاملة.

وبما أن وجود المؤسسات يرتبط بوجود المستهلك الفعلي والمتوقع، من هنا تصبح المنافسة هي المحدد لمركز أي مشروع في السوق، ولكن لتمييز المشروع عن المنافسين لابد أن تكون له ميزة تنافسية، مؤشرها الحقيقي رضا المستهلك، حيث يحصل على السلعة أو الخدمة التي تحقق رغباته.

والهدف هو الحصول على حصة في السوق أو زيادتها، خاصة بعد تخفيف القيود الجمركية على السلع الأجنبية ذات الجودة والنوعية العالية، وأصبحت منافساً قوياً للسلع الوطنية.

ب- أهمية التسويق:

نجد الكثير من المؤسسات العمومية لا تعنى بوظيفة التسويق، وستواجه مشاكل كبيرة إن بقيت على حالها قد تعرضها للخسارة والإفلاس، خصوصاً إذا كانت إستراتيجيات التسويق وسياساته المختلفة تبدأ أو تنتهي بالمستهلك، وبدون ذلك يصعب تحقيق أهداف النمو والربحية والقيادة التنافسية والتكنولوجية بالسوق.

¹ كمال رزيق (جامعة البليدة)، عبد السلام عقون (المركز الجامعي لعين نموشنت)، (مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب- البليدة.

والاهتمام بالمبادئ التسويقية، أي السلعة والسعر والدعاية والسوق، يدل على سعي المؤسسة إلى التأثير على السوق باكتساحه، والمستهلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته، ويتعين عليها طرح عدة تساؤلات، بهدف إجراء دراسات أو بحوث تسويقية، لمعرفة احتياجات ورغبات المستهلك كماً ونوعاً باعتباره ملك السوق، وكذا معرفة جودة ونوعية السلع المطلوبة، لإنتاج ما يمكن بيعه عوض ما ينتج، ثم تعتمد خطة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار لهذه المتطلبات واعتماد إستراتيجية تسويق ملائمة.

المطلب الثاني: إمكانيات المنافسة التي يتيحها التغيير

تتنافس المؤسسات حول المزايا السعرية عادة فيما هو شائع، إلا أن المنافسة على التكلفة المنخفضة ليست بالبعد التنافسي الوحيد و إنما هناك أبعاد أخرى تتيحها التغييرات التي تحدثها المؤسسات سواء أتبنت نظام الجودة الشاملة أو مرونتها في ظل التوسيع في تشكيلة منتجاتها أو التوجه إلى الزبائن بالسرعة في الاستجابة لمتطلباتهم.¹

* التنافس على الجودة

تتعامل اغلب المؤسسات مع الجودة على أنها سلاحاً دفاعياً تتميز به عن منافسيها ليس فقط بتقليل معدلات العيوب أو التطابق مع مواصفات التصميم، و إنما بالقيمة التي تنتجها للزبون معتبرة بذلك الجودة فرصة لإرضاء الزبائن لا مجرد وسيلة لتجنب الأخطاء و تقليل تكاليف إعادة العمل. إرضاء الزبائن يستدعي من المؤسسة فهم موقفه تجاه الجودة و توقعاته لها.

* التنافس على المرونة

تسعى دائماً إدارة التسويق لتقدم تنوعات أكثر في منتجاتها التي تعرضها على الزبائن بعرض التغيير في تشكيلة المنتجات على إدارة الإنتاج و العمليات، و لكن التنوع يضع المؤسسة في صعوبات التحكم في التكاليف المتزايدة و فعالية نظام الإنتاج. إلا أن قدرة الصناعة للاستجابة إلى التنوع قد فتحت مستوى تنافسياً جديداً أصبحت من خلاله المرونة سلاحاً تنافسياً تشمل قدرة المؤسسة في إنتاج مدى واسع من المنتجات بإدخال منتجات جديدة و تعديل المنتجات الحالية استجابة لمتطلبات الزبائن المتزايدة و المتغيرة باستمرار. و من أمثلة

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص (إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009. ص 97.

المؤسسات التي تنافس على المرونة: Anderson Windows و التي تحول عدد منتجاتها من 28000 إلى 86000 منتج.

* التنافس على السرعة

أكثر من أي وقت مضى، أصبحت السرعة مصدرا للميزة التنافسية من التطورات التي طرأت على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و بالأخص استخدامات الانترنت التي جعلت الزبائن يتوقعون استجابة المؤسسات الفورية لتفضيلاتهم المقترحة على صفحاتها المتواجدة بمواقع خاصة بها.

تتطلب المنافسة على السرعة أن تتصف المؤسسة بالمرونة أيضا في الاستجابة و التكيف السريع و التوصيلات المحكمة، لان مستويات صنع القرار تنخفض لما يتم العمل ضمن فرق ذات وظائف متقاطعة. بمعنى عندما يغيب التنسيق و التكامل ما يؤكد هشاشة أنظمة الاتصالات بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تحديات التنمية بين التغيير و التطوير

يتبع التغيير منهاجا للتنمية و الرقي و ذلك بتشجيع السوق حيث تتيح الحكومات للأسواق فرص تآدية وظائفها بشكل جيد. و بذلك أصبح التغيير بعدا يوفر طرقا متكاملة لتضافر الأسواق و الحكومة معا لتوسيع مجال التنافس و فتح المجال نحو الإبداع و التغيير للرفع من مستويات الإنتاجية و الكفاءة في استغلال الموارد.

إن ما يدعو الأفراد للسعي نحو التقدم هو اتساع الفجوة و معدل التباين بين الدول المتقدمة و النامية لأنه لا سبيل لهم في تقليص تلك الفجوة سوى العمل الجاد لإحداث تغييرات تمكنهم من مواكبة التغييرات البيئية. لان التنمية ليست حلما لا يمكن بلوغه و إنما واقع يمكن تحقيقه بالعزيمة و الإصرار. فالتنمية تؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي للأفراد و الارتقاء بمستويات التعليم و الصحة و التغذية و تحقيق العدالة الاجتماعية و ممارسة الحق في حرية التعبير و يتحقق ذلك من خلال:

- الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية
- توفير المزيد من فرص العمل و تخفيض معدلات البطالة
- التحول نحو التنمية الشاملة بتطوير السلع و الخدمات بجودة عالية و أسعار معقولة
- نشر التعليم بين كافة أفراد المجتمع
- الوفاء بالاحتياجات الأساسية (الفيزيولوجية) للأفراد من غذاء، مسكن، خدمات صحية.

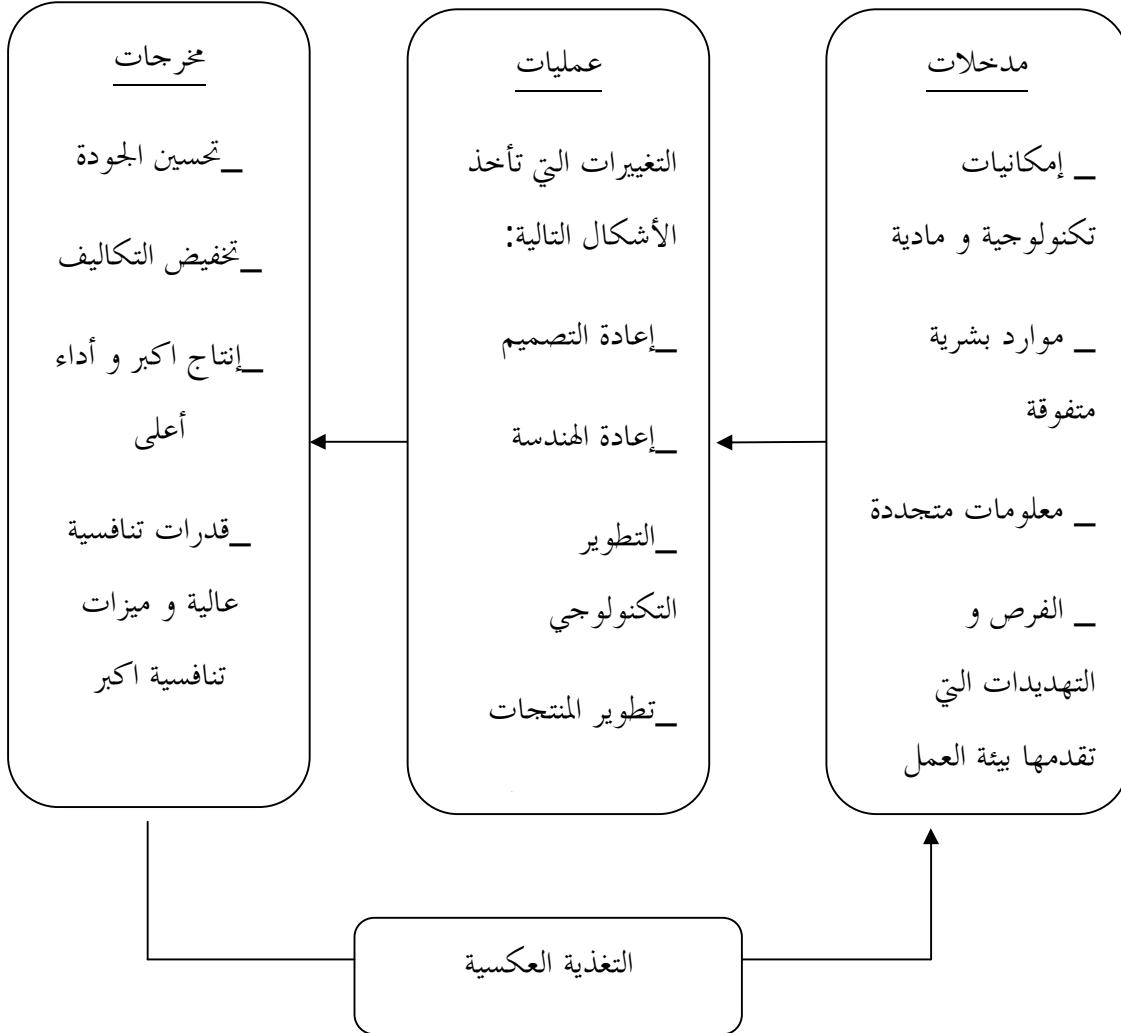
المطلب الرابع: نظام تكوين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التغيير

يعرف النظام على انه " مجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكيا لتحقيق هدف محدد"¹ ، و تعتبر المؤسسة نظاما لتوافقها مع التعريف إذ أنها توظف جملة من العناصر في شكل مدخلات تقوم بمعالجتها في عمليات تحويلية، سواء أكانت تصنيفا أو ترتيبا أو إنتاجا أو معالجة آلية للمعلومات لتحصل على مخرجات تختلف بحسب طبيعة نشاطها إذا كان إنتاجيا تحويليا أو خديما أو تجاريا. إلا أن المؤسسة تتميز بخاصية الانفتاح على البيئة التي تعمل بها. و بالتالي فهي نظام مفتوح تعتمد على بيئتها في تأمين مدخلاتها المختلفة و تتوجه لها بمخرجاتها، كما أنها تتأثر بكافة التحولات التي يمكن أن تمسها و هذا التأثير يكون بالاستجابة لمواكبة التحول في شكل تغييرات تدريجية أو شاملة تقوم بها المؤسسة.

تعتبر المؤسسة نظاما كليا تنطوي تحته مجموعة من الأنظمة الجزئية تتمثل في وظائف المؤسسة و عملياتها فكل عملية تقوم بها تكون في شكل النظام و باعتبار التغيير احد عمليات المؤسسة ينطبق عليه هذا المفهوم فهو يحتاج إلى مدخلات تتمثل في الموارد و الطاقات و القدرات الخاصة بالعملية التغييرية، عمليات تتمثل في التعديل، التجديد، الإلغاء و الإنشاء من جديد، الإبداع. و مخرجات تتمثل في نتائج و مقاييس لأهداف مسطرة مسبقا تفيد التحسين لوضعية المؤسسة أما عن التغذية العكسية فتشمل الإجراءات التصحيحية و الوقائية بما يتناسب و الأهداف المسطرة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب (اقتصاد و تسيير المؤسسة) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2002، ص 4.

شكل رقم 1.3: نظام تكوين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التغيير



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الخامس: إدارة التغيير و الاستراتيجيات العامة للتنافس

تعتبر إدارة التغيير مقارنة تسعى من خلالها المؤسسة لإحداث التغييرات المطلوبة للانتقال من الوضعية الحالية إلى أخرى مستقبلية، بناء على رغبة قائد المؤسسة أو القيود التي تفرضها بيئة عملها أو على الإجماع من أصحاب المصلحة و بالأخص أصحاب الملكية، رغبة منهم في الرقي بمستوى المؤسسة. تعتمد إدارة التغيير في تنفيذها على التخطيط و الذي تسعى من خلاله لبناء استراتيجياتها لإحداث التغيير، و من بين الاستراتيجيات المعتمدة: إستراتيجية البراعة القيادية، إستراتيجية القوة و الصد، إستراتيجية الإقناع و إستراتيجية التشارك في القوة. إلا أن هذه الاستراتيجيات تختص بالأفراد لإشراكهم في إحداث العملية. أما عن استراتيجيات العمل فنجدها موافقة للاستراتيجيات العامة للتنافس المقترحة من قبل بورتر.

٧ إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف

تسعى من خلالها المؤسسة إلى تخفيض التكاليف بطبيعة الحال، بحيث تقوم بالتغييرات الخاصة بالتكنولوجيا المستخدمة حتى تتمكن من الإنتاج الوفير ما يمكنها من تقليص تكاليفها و خصوصا التكاليف الثابتة، أو أن التكنولوجيا الحديثة تساعد في العمل دون أخطاء و بالتالي تجنب المؤسسة هدر المواد الأولية و تكاليف إعادة العمليات. أو أن التغيير يشمل طرق و أساليب و إجراءات العمل حتى تصبح أكثر بساطة تحقق إنتاجية أكبر و أكثر ملائمة لخصوصيات المنتجات وفقا للمتطلبات الحديثة للزبائن بأكثر سرعة و دقة.

٧ إستراتيجية التمييز

تمكن إستراتيجية التمييز المؤسسات من التفرد بخاصية مميزة و مختلفة عما يقدمه المنافسون، صعوبة التقليد و المحاكاة تعتمد بالدرجة الأولى على الإبداع. ما يجعل إدارة التغيير مناسبة بشكل كبير لهذه الإستراتيجية لما تحدثه التغييرات جذرية التي يمكن أن تطرأ على تصميم المنتج سواء تعديله أو إلغائه و دخول السوق بمنتج جديد أو طريقة طرحه أو تمتد لتشمل التفكير و الثقافة السائدة بالمؤسسة و بالتالي التغيير في إستراتيجيتها و توجيهها بشكل عام، ما يجعلها مختلفة عن المنافسين إذ يمكنها التوجه مثلا من صناعة الملابس بشكل عام إلى التوجه نحو الملابس النسائية أو ملابس الأطفال حسب ما تتوقع المؤسسة أي الأسواق يحقق لها رواجاً أكثر.

٧ إستراتيجية التركيز

تعتمد إستراتيجية التركيز على المزج ما بين الإستراتيجيتين السابقتين فمن خلالها تعتمد إدارة التغيير إحداث تغييرات متضاعفة، يمكن أن تشمل التكنولوجيا المستخدمة و إجراءات العمل في نفس الوقت. تركز من

خلالها المؤسسة على التجديد بضمان حد أدنى للتكاليف تحققة التكنولوجيا الحديثة. كما تتوجه المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على شريحة معينة من الزبائن من صناعة لوازم الرياضة إلى لوازم السباحة مثلا في فصل الشتاء لتوفرها للموسم الصيفي. بمعنى المجال الذي يحقق أكبر مردودية.

المطلب السادس: إدارة التغيير و القوى التنافسية الخمس لبورتر

تؤثر التغييرات المتبناة من قبل المؤسسة في تكثيف القوى التنافسية للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة من خلال:

أ. المنافسة القائمة بالقطاع:

تتزايد ضغوط الأسعار في أي قطاع تنشط فيه المؤسسات بحيث تسعى كل منها لتخفيض تكاليفها و من ثم سعر بيعها حتى تكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن لتضاعف من ربحيتها و توسع من حصتها في السوق. ما يؤثر بشكل مباشر في طبيعة المنافسة القائمة في القطاع بحيث يبحث كل متنافس عن الإستراتيجية التي تمكنه من السبق، بمعنى أن كل منهم يجد نفسه مجبرا على إحداث تغييرات داخلية تمكنه من الاستجابة. إلا أن طبيعة هذه التغييرات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب أهدافها و الإمكانيات المتوفرة لديها و الفرص التي تتيحها بيئة نشاطها

ب. التهديدات التي يحملها المنافسون المحتملون:

يسمح انفتاح المؤسسة على بيئتها و إمكانياتها في إحداث التغييرات من القيام بالتنبؤ لمستقبل المؤسسة و ما قد يحمله من فرص و تهديدات، و وضع خطط تستغل بها تلك الفرص و تتجاوز التهديدات. إن هذه الإمكانية تجعلها على دراية بالمخاطر التي قد تنتج عن منافسين جدد و تهديد وجودهم في حد ذاته. كما أن التغييرات تأخذ عدة أشكال بما في ذلك التغييرات الإبداعية و التي يمكنها التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها:

- الإبداع في أساليب الإنتاج الذي يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال: حاجة المؤسسة إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير، التأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة.

ت. التغيير و تمديد السلع الجديدة

من بين القوى المحورية التي تحدد جاذبية القطاع دخول منتجات جديدة بديلة عن تلك التي يقدمها المنافسون، و التغيير بأبعاده و مجالاته المختلفة يمكن أن لا يقتصر فقط على التعديل و أن يمتد لنشاط المؤسسة الاستراتيجية كإلغاء منتجاتها التي لم تعد تنافسية و التخلي عنها و دخول السوق بأخرى حديثة و لكن في نفس مجال نشاطها.

ث. تأثير التغيير على القوة التفاوضية للمشتريين (الزبائن) و الموردین:

قد تؤثر التغييرات المتبناة من طرف المؤسسات في نطاق المفاوضة بين الموردین و الزبائن تبعاً للحالات الآتية بالنسبة للزبائن :

- إذا أدى التغيير إلى الإنتاج وفقاً لمعايير محددة وفقاً لمتطلبات الزبائن، فإنهم سوف يتجهون بطبيعة الحال نحو المؤسسات التي تقدم أفضل خدمة أي تلك التي تستجيب لمتطلباتهم.

- أما إذا ساهم التغيير في إضفاء خصائص جديدة على المنتجات و التي تعتبر أساس المفاضلة بين المتنافسين فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتريين مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الموردین (المنتجين) و الزبائن.

أما بالنسبة للموردین فيتأثر نطاق المفاوضة لديهم إذا كانت إمكانيات تغيير المنتجات أو أساليب الإنتاج متاحة أمام عدد كبير من الموردین، فإن انتقال الزبائن بين الموردین يكون منخفضاً ما يزيد من شدة المنافسة بين الموردین ويضعف القوة التفاوضية لديهم أمام الزبائن.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي و مؤشرات التنافسية

المطلب الأول: تحقيق مكاسب قصيرة المدى

حسب James و Collins تستخدم المؤسسات التغيير كوسيلة لها في التحسين و التحول لا من الأسوأ إلى الأحسن و إنما من الأحسن إلى الأعظم و من الجيد إلى الممتاز.

يمكن لعملية التغيير المحدثة في المؤسسة أن تثمر بنتائج ايجابية من بينها تحقيق مكاسب مادية في المدى القصير، و لما نقول المدى القصير فإننا لا نتجاهل بذلك المدى الطويل و إنما نقتصر على الأول لأنه الجزء من الكل و المرحلة الأولى من القياس حتى نكتسب قاعدة بيانية حول المستقبل البعيد بما يمكننا من التنبؤ به و تعديل خططنا بناء أيضا على تلك النتائج. إلا أن تحقيق هذه المكاسب يتحقق بإتباع الأساليب التالية:¹

- التخطيط لإحداث تحسينات ملموسة في الأداء.

- الانجاز الفعلي لتلك الفوائد و المكاسب.

- توصيل ما تحقق من مكاسب للجميع و جعلهم يرونها و يقتنعون بها.

- ضم ما تحقق من مكاسب و فوائد إلى الخطة العامة للتغيير.

إن جعل جهود التغيير تثمر فوائد و ايجابيات ملموسة ليس بالأمر السهل حيث يتطلب التوازن في تحديد أهداف التغيير فالأهداف بالغة الطموح صعبة لأنها تستتفز جهدا ماديا و بشريا اكبر، كما أنها تبتعد قليلا عن الواقع، أما الأهداف البسيطة جدا ليست جيدة هي الأخرى لأنها تفتح المجال أمام المعارضة و بذلك فأول شروط تحقيق الفوائد من التغيير بان تكون أهدافه متوازنة، واقعية و معقولة.

أما الشروط الخاصة بالفوائد فتكمن في أن تكون:

- قابلة للقياس أي التقدير الكمي، فالأفراد في حاجة لالتماس دلائل مادية لما نتج عن جهود التغيير.

- أن تعم كافة الأفراد المشاركين بما في ذلك أصحاب المصالح.

- أن تمثل جزءا من الهدف الأسمى للتغيير.

¹ دان كوهين، ترجمة و تعريب معتر سيد عبد الله (أسس التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني، أساليب و أدوات التغيير في المنظمات)، ابرك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2009. ص223.

أما عن مسؤولية تحقيق هذه المكاسب فتقع على عاتق الأفراد العاملين من كل المستويات و من كل الأقسام وفقاً للخطوات التالية :

- إقامة ورش عمل يتم فيها التحديد الدقيق لتلك الفوائد و الايجابيات على المدى القصير.
- تحديد المهام النوعية و الأداءات الفعلية التي يترتب على أدائها تحقيق هذه الايجابيات.
- التحديد الواضح و الدقيق للأدوار و المسؤوليات للأفراد و الجماعات.
- التأكد من أن نظم القياس المستخدمة قادرة على الكشف عن التقدم الذي يمكن أن يحدث.

و من أحسن أساليب تحديد الفوائد قصيرة المدى للتغيير و التي تحقيقها يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد المنفذين و يؤدي لاستكمال مسيرة التغيير و بنجاح هو إعداد مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة من التغيير، بعد استطلاع آراء الأفراد حول توقعاتهم باستخدام سؤال أساسي و هو: ما هي المكاسب السريعة التي تتوقعها من عملية التغيير؟ بعبدين و هما صعوبة التحقيق، الأثر الايجابي لتحقيقها¹.

شكل رقم 2.3: مصفوفة المكاسب قصيرة المدى المتوقعة

أ - صعوبة التحقيق	أ - صعوبة التحقيق	صعب
ب - أثرها الايجابي ضعيف	ب - أثرها الايجابي قوي	مدى
(2)	(1)	سهولة
أ - سهولة التحقيق	أ - سهولة التحقيق	تحقيق
ب - أثرها الايجابي ضعيف	ب - أثرها الايجابي قوي	الهدف
(4)	(3)	سهل

صغير مقدار الأثر الايجابي المترتب على تحقيق الفوائد قصيرة المدى كبير

المصدر: دان كوهين، ترجمة و تعريب معتز سيد عبد الله (أسس التغيير التنظيمي)، ابراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 225.

¹ دان كوهين، ترجمة و تعريب معتز سيد عبد الله (المرجع السابق)، ص 225.

إن عدم بلوغ نتائج ايجابية من التغيير لا يعني بالضرورة فشل مشروع التغيير و إنما ربما تكون هناك جوانب مهمة قد أغفلت عند إحداث العملية، ما يستدعي من المراقبين العودة للوراء بمفهوم التغذية الراجعة لاستكشاف الأخطاء و إصلاحها بمراجعة رؤيا التغيير و تنقيحها مادام التغيير عملية متواصلة فانه يأخذ بمفهوم النظام.

كما يمكن لنتائج التغيير أن لا تظهر في المدى القصير و إنما خلال المدى الطويل ولذلك فالأفراد مجبورين على عدم التراجع أو ترك العملية دون مواصلة، فنتائج التغيير يمكن إدراكها في : تحسين الجودة، رفع رقم الأعمال، إطلاق منتج جديد، توسيع الحصة السوقية، تحسين الإنتاجية بالإضافة لارتفاع معدل رضا العملاء¹.

لا يعتبر الميل للاكتفاء بالمكاسب قصيرة المدى في صالح المؤسسات حيث أن هذا السهو يحدث لدى المؤسسات الكبرى و التي تعطي وزنا كبيرا لحساب العائد على الاستثمار. و من الواضح انه من الضروري حساب عائد التغيير و مع ذلك فان مشروع التغيير هو مجرد احد الأنشطة المتدفقة في أي تنظيم. إن البعض من المؤسسات تدفع التغيير دون التفكير في المستقبل ما يحملها تكاليف طويلة المدى بعضها ملموس و البعض الآخر منها خفي.²

فحتى تتمكن المؤسسات من إحداث تغييرات ناجحة فهي مطالبة بتطوير و تنمية معارفها، إبداعاتها و ذلك بالتركيز على الاستثمار في البحث و التطوير فالتغيير عملية معقدة تظهر في السلسلة:

القدرات الأولية ← الكفاءات المتنامية ← الأداء المرغوب

تستدعي عمليات التغيير تنمية كفاءات الأفراد لتحقيق تنافسية و خدمات أفضل. إلا أن برامج التكوين أحيانا مكلفة و المؤسسة لا تملك دائما الموارد الضرورية للتسديد.

¹ John p. Kotter : conduire le changement, huit causes d'échecs (collection Harvard business review, le changement, éditions d'organisation, paris, France, troisième tirage, 2003).p17

² موري م .دلزيل ، ستيفن س . سكوتوفر، ترجمة محمد وحيد المنطاوي(أساليب التغيير: أداة عملية لتطبيق التغيير في المنظمات)، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.ص 56.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس فعالية التغيير

يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء و الإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل. و تختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى.

يعرف الأداء وفقا لمفهومين:

لغة: حسب القاموس الفرنسي Larousse فان كلمة أدى تعني: أتم أو أنجز و بالتالي فالأداء

performance يعرف بالإنجاز.

و اصطلاحا: للأداء مفاهيم عدة فهو¹:

ن يمكن أن يكون نجاحا، كالنجاح الذي تحققه المؤسسة من بلوغ أهدافها.

ن يمكن أن يكون نتيجة عمل ما، بمعنى أنه تقدير للنتائج المحصلة.

ن الأداء هو العمل في حد ذاته أي أن الأداء هو عملية و ليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

يعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية و استغلالها بالصورة

التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، يرتبط مفهوم الأداء بالنجاح، الكفاءة و الفعالية. فكثيرا ما يقترن

الأداء بمصطلحي الكفاءة و الفعالية، ذلك لأنه يقدر بمستوييهما في المدى القصير و المتوسط³، بحيث تعرف

الفعالية "بمدى النجاح في بلوغ الأهداف". أما الكفاءة فتعني " الاستخدام الأقل قدر الإمكان للموارد لإنتاج

أكبر قدر ممكن من المخرجات".

من أهم مؤشرات الأداء ما يلي:

الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها العلاقة النسبية بين المخرجات و المدخلات فلما تساوي هذه النسبة

الواحد الصحيح فإنها تكون في أعلى مستوى للإنتاجية. و هي من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء و

فعالية المؤسسة الإنتاجية، و يجب التمييز بين الإنتاجية الكلية و الإنتاجية الجزئية.

ن الإنتاجية الكلية: و تمثل العلاقة ما بين الإنتاج الكلي و جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية

للحصول على هذا الإنتاج.

¹ - Jean Marie Peretti _Dictionnaire des ressources humaines , Vuibert ,2eme Edition, Paris, 2001, p: 168.

² - فلاح حسن عددي الحسيني (الإدارة الإستراتيجية)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ب ط 2000، ص: 231.

³ Bernard Martory et al(Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances), Dunod, Paris, 2009, P: 164.

الإنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي / عناصر الإنتاج المستخدمة

و بما أن العملية الإنتاجية الواحدة تتطلب عدة عوامل إنتاجية، فإنه توجد بعض الصعوبات في قياس الإنتاجية الكلية التي تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات الاقتصادية، الشيء الذي يفرض على الباحثين اللجوء أو الاهتمام بالإنتاجيات الجزئية قصد معرفة فعالية المؤسسة.

ن الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر عن العلاقة الكمية بين الناتج الكلي و عنصر واحد من عناصر الإنتاج، و يمكن قياس الإنتاجية الجزئية للعمل، لرأس المال أو لأي عنصر آخر من عناصر الإنتاج.

الإنتاجية الجزئية للعنصر الإنتاجي (X) = الإنتاج الكلي / الكمية المستخدمة من (X)

حددت النظرية الاقتصادية للإنتاجية مجالاً واسعاً في قياس التنافسية، فالمعطيات عن معدلات نمو إنتاجية اليد العاملة عبر كل قطاع تستخدم لقياس قدرته في تنفيذ التغيير، ولكن تبقى الإنتاجية الكلية هي المفضلة باعتبارها ناتج إنتاجية كل العوامل و ليس اليد العاملة فقط.

مؤشرات الفعالية العامة للمؤسسة:

من بين المؤشرات الممكن استخدامها نذكر المؤشرات التالية:

ن عائد الاستثمار، و يمكن التعبير عنه بمردودية الأموال المستثمرة، و تحسب بالشكل التالي:

مردودية الأموال المستثمرة = (صافي الربح / إجمالي الأموال المستثمرة) . 100

و تقارن نسبة المردودية بنسبة الفوائد التي تسدد على القروض طوية المدى.

مؤشر عائد الاستثمار الثابت = صافي الأرباح / قيمة الأصول الثابتة.

و فيما يتعلق بالمؤشرات التي تستخدم بالنسبة للمؤسسة غير الهادفة للربح يمكن الاعتماد على المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمة المقدمة للحكم على جودة إستراتيجية التغيير التنظيمي فمثلاً بالنسبة لمؤسسة تعليمية يمكن الاعتماد على المؤشرات التالية¹:

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- مدى المحافظة على صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع.
- مدى المساهمة في الخدمات البحثية للمجتمع المحلي.
- مدى المساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.

¹ رضا السيد(قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية) الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة مصر، ط 1، 2007، ص73،74.

هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- الاستقرار و الرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة.
- روح التعاون و التنسيق بين الأفراد و جماعات العمل في المنظمة.
- حماس الأفراد لبرامج التغيير التنظيمي و اقتناعهم به و بأنه يحقق مصالحهم.

المطلب الثالث: مؤشر الإنتاجية

إن كل عملية للتغيير تخلق مناخا يؤثر في التطبيقات العملية و العمال بدءا من التأثير الفوري على الإنتاجية مثل: الإضاءة، تصميم الأثاث. ثم المناخ الخاص بالعمل لينتهي إلى القوى الخاصة بالقيم التنظيمية. فهذه المجموعة المعقدة من العوامل بإمكانها تحسين أو تقليل آثار التغيير¹.

غالبا ما تفسر القدرة التنافسية للمؤسسات من الناحية المالية بالمردودية أو الإنتاجية التي تحدد قدرة المؤسسة في مرحلة ما على الصمود في وجه المنافسة. فالقدرة التنافسية هي إمكانية التميز عن المنافسين في السوق. أما المرودية و الإنتاجية ما هي إلا مقاييس جزئية يمكن اعتمادها لقياس التنافسية

تعتبر الإنتاجية مقياسا للتنافس و تحسين المستوى المعيشي للأفراد، ترتفع مستوياتها عندما تصل المؤسسات إلى الأمثلية في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة و انخفاض تكاليف الجودة و حوافز العاملين²، بما في ذلك أسلوب إدارة التغيير و التي تستخدم أفضل الطرق اقتصادا لإحداث التغيير لتصبح المؤسسة مرنة قابلة للتكيف مع المتطلبات البيئية فمن هذا التعريف نستخلص أولا: الاستخدام العقلاني للأساليب و الموارد المختلفة الضرورية لإحداث التغيير، ما يجنب المؤسسة هدر و إسراف الموارد خلال العمليات التي تقوم بها سواء أكانت تحويلية أو خدمات للحصول على مخرجات أفضل ما يجعلها تتوصل إلى مستويات كفاءة و فعالية عليا تخدم تحسين إنتاجيتها، ثانيا استخلاص و إخراج الطاقات الكامنة لدى الأفراد و استغلالها حيث يقدمون جهود أكثر فعالية تفيد في التوصل إلى مستويات أحسن من الإنتاجية و ذلك راجع إلى التنمية البشرية التي توفرها إدارة التغيير لما تقدمه من تدريبات و تكوين للأفراد حتى يصبحوا أكفاء يساهمون في إحداث التغيير.

¹ موري م. دالزيل ، ستيفن س . سكوتوفر، ترجمة محمد وحيد المنطاوي (مرجع سبق ذكره) ص 69.

² فريد النجار (إدارة العمليات الإستراتيجية)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، ب ط، 2006، ص 125.

المطلب الرابع: مؤشر الكفاءة

إن مشكلة تحسين تخصيص الموارد تكمن في الاحتفاظ بالأنشطة التي تقدم أفضل العوائد، فبتبعاً لذلك صناع القرار هم مطالبون بترتيب هذه الفرص تنازلياً حسب العوائد المتناقصة افتراضاً بأنهم يدركون في الوقت نفسه جميع البدائل الممكنة، والتي تمثل بدائل المستقبل، إلا أن هذا التوجه يبقى نظرياً تماماً وغير واقعي. بحيث أن هناك اختياريين عمليين يسمحان بحل مشكل الأمثلية المطبق على الخيارات الدقيقة و بشكل صحيح. أولهما اقتراح عتبة للمردودية محددة من التجارب السابقة كمرجع للقرارات. أما الثاني فيكمن في تعزيز هذه الخيارات. فهو يقيس مؤشر الفعالية الداخلية لتنفيذ الأنشطة. و لكن هذا الإجراء لا يعكس مستوى المهارات المطلوبة لضمان هذا النشاط. كما أن تقييم الفعالية ذات الصلة يحدد بالمؤشر المحدد بالنسبة التالية: القيمة المضافة / تكاليف الموظفين. تبدو هذه النسبة عالية نسبياً (من الخبرات السابقة) و التي تعود لكثافة رأس المال. فهي تؤيد الفائدة الاقتصادية في المدى القصير للحفاظ على هذا النشاط. كما يمكن أن تعني هذه النسبة بأن سعر المورد لا يزال في تزايد في إطار تخصيص الموارد. هذه الفائدة الاقتصادية من الحل الداخلي لا تحجب حاجة المؤسسات لتحسين تنافسياتها، شريطة استدامتها¹.

المطلب الخامس: مؤشر الربحية

يتجه الأغلبية إلى الحكم على وضعية المؤسسات بناء على ما تحققه من أرباح لقياس كفاءتها الإنتاجية، و لكن لابد من الإشارة إلى أنه في كثير من الحالات، يؤدي الاعتماد على معدل الربح في قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة إلى نتائج مضللة، لأنه لا يوجد دائماً ارتباط حتمي بين معدل الربح الذي تحققه المؤسسة و كفاءتها الإنتاجية، إذ يسهل على المؤسسة تحقيق أرباح مرتفعة في ظروف غير عادية كالحالات الاحتكارية.

$$\text{§ الربح} = \text{الإيراد الكلي} - \text{التكاليف الكلية.}$$

$$\text{§ معدل الربح} = \frac{\text{الربح}}{\text{التكاليف}}.$$

في بيئة تظني عليها المنافسة فان المؤسسات مهددة بالزوال ما يقود قادتها نحو السعي لتغيير مسارها بشكل كلي و في مثال ذلك التغييرات التي قامت بها مؤسسة IBM للتخلص من أزمة أرباحها بحيث قامت بالتخلص

¹ Jean BULTEL, Félix PEREZ (La performance industrielle par la gestion simultanée : marketing, production, finance) les éditions d'organisation, paris, France, 1995. P124

من الأصول و الموجودات غير الضرورية بيعها، إعادة تشكيل خط منتجاتها و خدماتها، تخفيض التكاليف، خفض عدد الموظفين، إعادة كسب ثقة زبائننا، إعادة تصميم المؤسسة لتقديم قيمة بفعالية أكبر. و رغم كل هذا لا زالت تبحث دوما عن أساليب جديدة لاستنباط مصادر جديدة للعوائد فالمؤسسة بهذا تتبنى مفهوم التغيير الدائم بالرغم من أن تغيير مؤسسة ضخمة ليس بالأمر الهين و يستغرق وقتا طويلا¹.

إن النظرة التقليدية التنافسية المبنية على فكرة الربح-الخسارة بين المنافسين لم تعد تنسجم مع متطلبات منظمات اليوم: المنظمات الالكترونية التي لا حدود لها و التي تعتمد الاتصالات كنقطة محورية في انجاز الأعمال. ففي هذه المنظمات يتحقق النجاح التنافسي من إستراتيجية الربح-الربح(الكل يربح) و ليس من إستراتيجية الغالب-المغلوب عند التعامل مع المؤسسات الأخرى. إن الإستراتيجية القديمة تعزز عملية التصارع بينما تركز إستراتيجية الربح-الربح التعاون و الثقة و المصلحة المتبادلة بين الشركاء التجاريين، و تستطيع المؤسسات استخدام هذه الإستراتيجية بنجاح مع المنافسين و الموردين، و تتضمن هذه العملية أحيانا التشارك أو التعاضد في المعرفة و التكنولوجيا مع الجهات الخارجية لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة و بما يحقق القيمة المضافة للعميل. إن احد ابرز سمات المؤسسات الافتراضية على سبيل المثال هي أنها أساسا شبكة مؤسسات مستقلة ومنتشرة جغرافيا وذات رسالة متداخلة جزئيا حيث يسعى جميع الشركاء ضمن هذه الشبكة إلى جعل جدارتهم المحورية(المعارف) في متناول بعضهم و يكون التعاون مستندا إلى علاقات تتسم بالمرونة و عدم الثبات².

المطلب السادس: مؤشر الحصة من السوق

قد يتأتى التغيير من بيئة المؤسسة الخارجية في شكل منافسة جديدة و قيم اجتماعية جديدة و تطبيقات عمل جديدة و في جميع أشكاله فان التغيير يخلق فرصا للنجاح و الفشل إذ يمكن اخذ المثال للتوضيح أكثر: "قد صرح احد مديري التسويق لأحد البنوك بان إحدى مشكلات العملاء الكبرى جعلتهم يتحولون لمنافسين للبنك بسبب فشل الآلات الأوتوماتيكية في العمل بشكل صحيح و المؤسسات التي طبقت هذه النظم تمكنت من الحصول على حصة أكبر من السوق عكس تلك التي لم تطبقها".

¹ كاي مايكل، تعريب فواز زعرور(التغيير المتواصل:خوض غمار التنافس في عالم التجارة الالكترونية)، العبيكان للطباعة العربية، الرياض السعودية، ط 1 ، 2003، ص96،97.

² مدحت أبو النصر(أساسيات إدارة الجودة الشاملة)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط 1، 2008، ص73.

رغم أن التغيير مؤلماً و صعباً عند التطبيق إلا أن نتائجه عادة أفضل و خصوصاً في الصناعات الإنتاجية الكبرى مثل الحديد و الصلب و الكيماويات، فبينما ارتفعت التكاليف في بعض القطاعات و زاد العرض بشكل سريع فإن الراجح هم من استطاعوا التحول إلى قطاعات متخصصة عالية الربحية أو استطاعوا تخفيض التكاليف للحصول على مزايا سعرية. فكيفما كانت الإستراتيجية فإنها تستدعي تغييراً تكنولوجياً لينجح المنفذون. بالإضافة إلى الأسلوب المستخدم لإقناع الأفراد بالاشتراك في العملية فلو اقتنعوا من التوضيحات المقدمة من قائد التغيير فذلك أفضل بكثير من اللجوء إلى دفع العملية بقوة لأن هذا الأسلوب عادة ما يؤدي لمكاسب في المدى القصير و إلى أخطاء لا ترى ثم إلى الفشل في المدى الطويل.¹

المبحث الثالث: التغيير و التحسين المتواصل

المطلب الأول: التغيير من أجل البقاء و النجاح

ينبع التغيير من الحاجة إلى التحسين في شتى المجالات و خصوصاً المجال الإداري لأنه ضروري لبقاء و استمرارية المؤسسات التي تواجه ضغوطات من بيئتها الداخلية و الخارجية، و للتأقلم مع هذه البيئة و بلوغ أهدافها فلا بد من العمل الجاد المبني على المعرفة في متابعة التحولات و مسايرتها² و هذا لا يتم إلا من خلال:

- إعداد القيادات المعيرة

لقد وضع العالمان "نويل تيشي" و "ديفيد ايلر تيش" مصير المؤسسات العامة و الخاصة في أيدي قادتها، فقد اعتبرا أن السبيل لإنعاش المؤسسات الأمريكية هو نوعية القيادة بناء على الضغوطات المتزايدة و التغييرات المتنامية.

بناء عليه نجد ضرورة وجود فئة من القادة القادرة على إعادة المؤسسات و الدول لمجدها من خلال التغيير الهادف إلى النمو و التنمية.

¹ موري م. دالزيل، ستيفن س. سكوتوفور، ترجمة د. محمد وحيد المنطاوي (مرجع سبق ذكره) ص 24، 25، 26 بتصرف.

² محمد بن يوسف النمران العطييات (إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير) دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 214، 215.

- اعتبار التغيير قضية مستقبل لا مفر منها

إن عملية التغيير تهدف إلى الوصول إلى صورة مستقبلية تم التخطيط لها، تختلف عن الراهنة في أنها أكثر إيجابية تنقل المؤسسة إلى وضعية متميزة. فهناك من ينظر إلى التغيير على أنه خطر دون التخطيط له و هناك من يعتبره ضرورة ملحة لا بد منها.

- وضع عملية التغيير في التطبيق

يحتاج إلى القيام ببحوث نظرية و تطبيقية مماثلة، ففي المجالات الأخرى كالفيزياء و الكيمياء نجد الأمر أكثر سهولة لإمكانية تطبيقه. إلا أن في المجال الإداري فهناك صعوبة تكمن في عدم وجود المتفرغين من أهل الاختصاص الإداري و كذلك المراكز التي تضمهم و توجه جهودهم.

المطلب الثاني: التغيير و أداء المؤسسات

إن مفهوم التغيير التنظيمي لا ينفصل عن الأداء. فهو لا يقتصر على جودة ورش الإنتاج و التكيف مع مبادئ الإدارة و لكن يمتد ليشمل كل أبعاد المؤسسة¹.

لقد هيمن على التفكير التنظيمي منذ الزمن البعيد أعمال كبار المفكرين المتكاملة بحيث ركز تايلور من خلال مبدأ الرشادة على قاعدة الهرم (ورشات الإنتاج) و بنفس المبدأ ركز فايول على قمة الهرم و الذي حدد مبادئ الإدارة، هذين المبدأين المركبين لنموذج الكفاءة و الذي أصبح مرجعا لتنظيم المؤسسات من كافة القطاعات بوضع معايير للأداء و التنظيم. أما عن المقاربات النظرية الحديثة، الأشكال الجديدة للتنظيم، ظهور الأنظمة الإنتاجية البديلة والتي هزت أسس النموذج السائد منذ السبعينات بالإضافة إلى النظرية الاقتصادية و التي لطالما تجاهلت السياق الداخلي للنمو بالمنظمة. فقد أدركت المنظمات سنوات الثمانينات من تجربة اليابان بان الأداء لا يتعلق بخصائص عوامل الإنتاج و إنما بطريقة ترتيبها.

و إعادة التأهيل "النظرية" للمنظمات كعامل من عوامل الإنتاج في حد ذاته يعكس درجة الوعي فيها، ودورها في تحقيق الأداء.

¹ Pascal Charpentier (Les formes du management, La gestion du changement dans les organisations), Comprendre le management Cahiers français n° 321.

أما التحليل الاجتماعي والتقني فغيره من المدارس الأخرى اخذ بنظرية النظم، و التي تعرض آفاقا تسمح بضبط تعقيد المنظمات. فالميزة المشتركة بين المناهج السابقة هي التشجيع على تحليل شامل للمؤسسة والنظر إليها في وقت واحد من أبعادها المختلفة: التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنظيمية. لذا ، فإن التغيير الآن لم يعد يقتصر على الأخذ "بأفضل" تنظيم للإنتاج والعمل وإنما أصبح بمس كافة أبعاد المؤسسة ، منذ تركيب المعدات وتصميم الوظائف إلى غاية التوجه الاستراتيجي ، بما في ذلك اختيار الهيكل التنظيمي على أساس آليات التنسيق ، المعلومات وإدارة العلاقات مع الشركاء وبيئة المؤسسة .والتي يؤكد طابعها المعقد و المتغير على الحاجة إلى التغيير ويشجع المؤسسات لاكتساب المزيد من المرونة للتكيف مع القيود الخارجية.

المطلب الثالث: أهداف التغيير مؤشرات الأداء و النتائج

من بين العناصر المستهدفة من التغيير مؤشرات الأداء و النتائج ذلك لان التغيير يتطرق في البداية إلى طبيعة الأهداف و النتائج المتعلقة بالأداء، من اجل الانطلاق في العملية بمعنى يركز في بادئ الأمر على بلوغ نتائج مرغوبة تخص أداء المؤسسة و نتائجها المختلفة، ليذهب بعد ذلك لتغيير السلوك. و الهدف من ذلك يكمن في قياس ما حققه الأفراد من الأهداف المسطرة من قبل الإدارة: أي الهوامش، حجم المبيعات، و خدمة الزبائن. فعموما تسطير هدف جديد يستوجب صياغة مؤشرات جديدة للأداء توافق الهدف المسطر خاصة فيما يتعلق بأنظمة التقويم و أنظمة التعويضات.

إن التركيز على كل من الأداء و المردودية يبقى ممكنا عندما يتمتع الأفراد في التنظيم بدرجة عالية من الاستقلالية و تأخذ التخصصات درجة من الحرية في مقرات العمل لأجل إدارة التغييرات بشكل يلائم المؤسسة و طبيعة الأفراد العاملين¹. و من جهة أخرى فالاستقلالية قد تكون ضرورية لعدد من الأفراد العاملين مثل الأطباء، المستشارين، تجار البورصة الذين تجب عليهم الاستجابة السريعة دون الرجوع باستمرار إلى مؤسساتهم. فهذه التخصصات تستدعي الحرية و الاستقلالية في العمل. فعلى سبيل المثال تتمثل حوافز تجار البورصة في البنوك في تحقيق أهدافهم التجارية للحصول على المكافآت المالية فإذا أردنا التغيير لديهم فلا بد من التركيز على تعديل الأهداف و المكافآت بدلا من تعديل سلوكياتهم.

بما أن التحسين السريع في الأداء يبقى ضروريا فتعديل مؤشرات قياسه يثبت فعاليته و لكن يجب الحذر من التركيز فقط على النتائج لان الأفراد يمكنهم أن يمثلوا المؤشر و يغيروا من سلوكهم لبلوغ تلك النتائج و لكن بغير الطرق المخططة مسبقا بتحقيق النتائج متجاهلين جودتها مثل ما حدث في احد المسارح لما طلب مديره تحسين خدمة الزبائن بالرد على الهاتف للإجابة عن انشغالهم فالإحصائيات سجلت عددا كبيرا من المكالمات

¹ Julia Balogun, Veronica Hope Hailey (stratégies du changement) édition française Éric viardot, Pearson éducation, France, 2 éme édition 2004, p38, 39.

و لكن شكاوي الزبائن باتت قائمة ذلك لان الأفراد العاملين بالمسرح كانوا يقفلون الخط بمجرد رفع السماعه و النظام يسجل المكالمه على أنها معالجة لانشغال احد الزبائن.

المطلب الرابع: التحسين في الأداء

يعتبر التعرض لنقاط الاختلاف بين المؤسسة و منافسيها الأسلوب الوحيد لتحديد المشاكل التي تشل حركة المؤسسات، فهذه المرحلة هي الأولى و المتمثلة في تشخيص وضعية المؤسسة لتتمكن من معرفة الجوانب التي تحتاج التغيير و التي تحتاج التطوير دون التخوف من المقاومات الممكن تلقيها من قبل الأفراد. ذلك لأنه لا توجد مؤسسة تخلو من المعارضة ليشعر الأفراد بأنهم مهمين في العملية من خلال ضغطهم و الاهتمام الذي يتلقونه من القادة في شكل برامج توضيحية و جلسات تدريبية.

إن إرضاء الزبائن يفرض على المؤسسات القيام بالتحسين في أداؤها كل مرة سنة بعد سنة مقارنة بأداء المنافسين لان تحقيق أرباح ثابتة أمر غاية في الصعوبة في بيئة تجارية متغيرة، إذ يمكن لقادة المؤسسات تحقيق أرباح معتبرة وأداء ماليا غاية في الروعة حيث كان جوهر الفكر التجاري يقوم على:

- خلال الحقبة الصناعية، استثمار الأموال و التوجه نحو تخفيض التكلفة بالزيادة في كميات الإنتاج وفقا لمفهوم الإنتاج الوفير ما يدفع المنافسين لوضعيات صعبة يتمكن من خلالها المنتج تحقيق التميز.
- الإنتاج الضئيل وفقا لنهج كانبان kan ban كأحد الممارسات اليابانية لبلوغ إنتاج بتكلفة اقل و مرونة اكبر بنسب مخاطرة منخفضة.
- تخفيض التكاليف بتخفيض عدد الأفراد العاملين لبلوغ نقطة الصفر ما يعرف محاسبيا بعبئة المردودية ما جعل المؤسسات تستخدم الموارد أكثر فعالية ومرونة.

إن توجه المؤسسات نحو تحسين طرق الإنتاج بهدف تحسين أداؤها قادها نحو النجاح في تخفيض تكاليف منتجاتها بنسب وصلت حتى 40%، إضافة إلى تبني مفهوم الجودة و الذي يعتبر الأصل و الأساس لتخفيض التكاليف بتخفيض نسبة المعيب و التخلي نوعا ما عن تكاليف ضمان الجودة و بالتالي التقليل من معدل شكاوي العملاء.¹

تبقى فرص التحسين موجودة دائما لدى المؤسسات بما في ذلك الحلول التي تأتي من داخلها و لكنها لا تعكس تنافسية المؤسسات في المدى الطويل إذا اكتفت فقط بمقارنة التقديرات. و هذه المسؤولية تقع على عاتق

¹ كاي مايكل، تعريب فواز زعرور(مرجع سبق ذكره) ص112،113.

مراقب التسيير عموماً، فعندما يجد عدم تطابق بين سعر السوق و تكلفة الإنتاج الداخلية التي تقدمها الإدارة المالية فلا بد عليه من مناقشة فريق المشروع من جهة و كل من قطاعات الدراسة، إدارة الإنتاج و العمليات، المشتريات من جهة أخرى لتوجيه التفكير فيما يخص تحسين قيمة العرض.¹

ويمكن أن يحدث هذا التحسن، إما عن طريق تخفيض تكلفة، أو عن طريق تغيير المحتوى التقني لهذا العرض حسب الاقتضاء، بناء على اقتراح من وجهة نظر العميل (لو كان على استعداد لقبول التخلي على الخدمات الإضافية أو الحد من الأداء التقني، و لكن ليس لدرجة أن يتعارض مع تلبية توقعات العميل). فلو أخذنا بالنظرة الأولى: التحسين من خلال تخفيض التكلفة فإنه يوجد توجهين مستقلين يمكن تجميعهما في هذا النحو بعد مناقشة ذلك ما بين مراقب التسيير و مسؤولي الإنتاج و هما: دمج التصنيع داخليا و الاستثمار لأتمتة التجميع داخل المؤسسة.

- دمج التصنيع

و يبقى مشكله لدى صاحب القرار ليس في اتخاذ قرار بشأن القدرة التنافسية للتصنيع داخليا مقارنة بالمناولة (sous traitance) ولكن في الحكم على الفرص الاقتصادية للتحويل.

- أتمتة التجميع

في حال وجود عدة مجموعات من المنتجات من نفس النوع يمكن إدراكها حاليا أو في المستقبل، فمن الأفضل اعتبار الأتمتة ترتيبا مرنا.

لذا فإن المشكل هنا في تقرير الاستثمارات التي تتجاوز إطار تنفيذ الأعمال و التي تتوقف على فرص تصنيع منتجات من نفس التشكيلة.

يهدف التحليل الاقتصادي لضمان فائدة تحقيق هذه الأعمال في إطار القيود و الفرص الموجودة، و الذي ينفذ على أساس المردودية الكلاسيكية في المقابلة للعمليات المقررة (مدة تصنيع المنتجات مثلا). فإذا تحققت المردودية من أتمتة التجميع، فإنه سيتم تعزيز هذه المؤهلات في التحليل الاستراتيجي. أما إذا كانت إعادة دمج المناولة الخاصة بالتصنيع يحقق مردودية عالية فيمكن أن تعزز هي الأخرى و يبقى ذلك حسب رغبة صاحب القرار و إمكانيات المؤسسة.

¹ Jean BULTEL, Félix PEREZ, op.cit. p124, 125.

المطلب الخامس: الرغبة الداخلية بالتحسين

عندما تتوحد أهداف الأفراد العاملين بالمؤسسة و الهدف الرئيسي لوجودها فإنهم يسعون لتحسين وضعيتها بتسخير خبراتهم و كفاءاتهم للنهوض بها، فالفارق يكون كبيرا لما يقوم الأفراد بإحداث التغيير بناء على رغبة ذاتية منهم، حيث أن إثارة هذه الرغبة لدى الأفراد تعتبر تحديا قياديا. يستخدم هنري هرزبرغ في هذا السياق صورة الحرفي كأكبر دليل لوصف هذا الحافز لان الحرفي يقوم بتحسين حرفته باستمرار في شكل تعلم دائم، فالرغبة في التحسين تنشأ من مقارنة جودة منتجات المؤسسة بمنافسيها و مقارنة أدائها بأفضل أداء، دراسة شكاوي العملاء و تحليلها للسعي نحو إرضائهم. و في الأخير تبقى الرغبة في التحسين لكل واحد ناجمة عن ضغط الرؤيا الخاصة به.

إن توليد الرغبة في التحسين لدى الأفراد أمر سهل نوعا ما في البداية بإخراج الطاقة الكامنة لدى الأفراد و لكن بالإقناع و التحفيز و إشعار الأفراد بان مساهماتهم مرحب بها لا بالسيطرة تحت ضغط التسلسل الهرمي. إلا أن المحافظة على هذه الإثارة تبقى صعبة في المؤسسات الكبيرة و هذا ما يؤدي لفشل برامج التطوير المستمر لان رغبة التحسين تتلاشى بمجرد تحقق الأهداف فالتحسينات الضئيلة المتراكمة توفر مكاسب تضاف إلى الربح الأساسي في إطار التطوير المستمر.

إضافة إلى أن الرغبة في التحسين تنتج أيضا من قوة القيادة و التي تعادل القدرة على التغيير في الأهداف و التصورات و دفعها لتطوير المؤسسة،¹ كما أن الأنظمة القائمة على وضع مؤشرات محددة و مكافآت على أساسها، و التي تواجه من خلالها فرق العمل تحديا في إيجاد الحلول الابتكارية لمشكلة ما، و لكن على أساس المنافسة بين الفرق يمكنها التوصل للحل و يتلقى الفريق الناجح المكافأة كما في ممارسة الألعاب حيث أن هذه المكافآت ليس لها معنى مادي بقدر المعنى المعنوي الذي يتضمن قناعة النجاح لدى الفريق. بحيث يخلق قادة التغيير مناخا يبحث فيه المنفذون النهائيون عن تحسين أنفسهم لأنهم يتحدون هؤلاء المنفذين في أن يتعلموا أكثر و يقدموا مساعدات و مبادرات احداث و أن يحسنوا نوعية الأداء.² تؤكد هذه التحديات أن برامج التعليم تعدل السلوكيات و تغير الإنتاج و تنتج استبصارا داخليا فإذا ما أحسن تلقين برامج التعليم فان المنفذين سوف يوسعون دائرة معرفتهم و مهاراتهم و يدعمون جهود فريق التغيير في التدريب.

¹ كاي مايكل، تعريب فواز زعرور(مرجع سبق ذكره) ص 214، 334.

² موري م. دالزيل ، ستيفن س . سكوتوفر، ترجمة د.محمد وحيد المنطوي (مرجع سبق ذكره)ص160.

عندما يحدث تحسين في المؤسسة فإنها تجني ثمارا من ذلك التحسين فإذا اخذ هذا التحسين شكل تخفيض التكلفة، فإن ذلك سوف يؤثر بالطبع على طريقة عمل المؤسسة و ثقافتها و إمكاناتها الإستراتيجية إلى درجة أنها قد تخسر بعض الفرص مما يوجب عليها البحث عن محركات القيمة لما تأخذ المؤسسة مسارها في اكتساب أصول جديدة أي أنها تسعى للاندماج.

المطلب السادس: دور القيادة الفعالة في إنجاح مشروع التغيير

التغيير عملية لا يمكن تحاشيها تستخدم لتحقيق مزايا تنافسية بواسطة القادة الذين يملكون سلوكيات أفضل من منفذي التغيير¹ لأنهم يتجاوزون صعوبات التغيير، كما يتجاهلون الحواجز الواضحة و المرحلة في التغييرات الأقل نجاحا بتحاشي انخفاض الروح المعنوية، كما يعملون على تحويل الاحتمالات إلى حقائق بمتابعة الاحتياجات المكتوبة و غير المكتوبة في خطة التغيير. إن قيادة التغيير هي عملية الرؤيا فيما هو ابعده من الأهداف بحثا عن الحواجز الخفية و النتائج غير المتوقعة لعملية التغيير. و في معظم الحالات فإن الحواجز الخفية ليست المعارف أو المهارات الفنية و إنما عموما الأشياء البسيطة التي يهملونها و نقص المثابرة و الاتصال السيئ. فالقدرة على تجاوز الحواجز الإنسانية و التنظيمية للتغيير هي مفتاح الإبداع.

يعتبر كل من **Nanus و Beniis** بان القادة الذين يرغبون في إحداث التغيير يشترط فيهم الكفاءات الأربعة التالية:

- تسيير الثقافات بتوحيد أهداف الأفراد مع أهداف المشروع ;
 - تسيير الدلالات بمعنى القدرة على توصيل رؤيا القائد كما يدركها للأفراد و جعلها واضحة و مفهومة بالنسبة لهم ;
 - تسيير الأمانات بمعنى اكتساب ثقة الأفراد خلال مدة مشروع التغيير ;
 - تسيير الذات بمعنى الإمكانيات الشخصية للقائد مع إمكانيات المرؤوسين.
- بالإضافة لأنه يجب على الأفراد التخلي عن طرق تفكيرهم و عملهم التقليدية، عادات العمل. لأنهم سوف يتقاسمون المسؤوليات بشكل مختلف، أساليب الاتصال و الرقابة ستتغير².

¹ موري م .دالزيل ، ستيفن س . سكوتوفر، ترجمة د.محمد وحيد المنطاوي (مرجع سبق ذكره)ص41.

² pierre pastor (gestion du changement), éditions liaisons, paris, France, 2005, p29.

تمثل المسؤوليات الرئيسية لقيادة التغيير في تنظيم الأنشطة الواجب القيام بها لتنفيذ مشروع التغيير، ما يتطلب دائما بناء قوالب أو مبادئ و سلوكيات تستخدم لتشكيل و بناء مجموعة من الخطوات لأي تصرف بالتخطيط المسبق. إلا انه لا يتمكن سوى من تثبيت الجهود المحددة للتغيير كما يؤكد التخطيط مستوى الموارد و الطاقة المتاحة لتبني التغيير كإستراتيجية تنافسية. فبالرغم من أن مجالات التغيير توفر للمؤسسات فرصا غير عادية إلا أنها تحتاج إلى الضبط بواسطة قائد التغيير.

إن احد أهم العوامل التي يمكن الاعتماد عليها لتخطيط التغيير هو الحقائق من ماضي المؤسسة لان "النجاح يؤدي إلى النجاح"¹، فالناجحون في التغيير يميلون لان يكونوا قد نجحوا في السابق. قد لا يكون هذا مقبولا من الناحية العاطفية لقيادة المؤسسات التي لها تاريخ ضعيف و لا يعني ذلك ليس بإمكانهم النجاح، و إنما عليهم بذل مجهودات اكبر لتنمية استراتيجيات تتجاوز هشاشة مؤسستهم بدءا بجمع المعلومات عن نجاحات و فشل المؤسسات السابقة و التي بإمكانها إعطاء فرص محاكاة البعض منها و تجنب الاتجاهات التي يرون بأنها السبب في الفشل.

يستخدم قادة التغيير داخل التنظيم المجال الاستراتيجي كغطاء لكسب الموارد و لذلك فانه من المهم أن يتولى احد أفراد الإدارة العليا ضبط نعمة التغيير. حتى في المؤسسات التي تفتقر لقيادات عليا لديها رؤيا نافذة فان على قادة التغيير الناجحين من الإدارة الوسطى أن يضعوا جهودهم في إطار استراتيجي و أن يقدموا التغيير كأسلوب لتحسين الأداء الكلي للمؤسسات.

¹ موراي م .دالزيل ، ستيفن س . سكوتوفر، ترجمة د.محمد وحيد المنطاوي (المرجع السابق)ص71.

المبحث الرابع: نتائج التغيير

المطلب الأول: أفضل برامج التغيير هي تلك التي تبدأ من النتائج

في غالب الأحيان لا تؤثر الجهود المبذولة لتحسين الأداء، لدى العديد من المؤسسات على النتائج التشغيلية والمالية، فنادرا ما يتطور أداء المؤسسات بشكل ملموس لان القادة يركزون على العمليات أكثر من النتائج . وفي حالات أخرى كثيرة يخاطر قادة المؤسسات (خاصة محيي المخاطرة) بجولاتهم حول النار، ولكن هذه الأخيرة تؤدي لتشتيت طاقاتهم. هذه المخاطرة يمكن أن تمثل أفضل طريقة للعمل بان ترفع شعور الراحة و الاطمئنان لدى القادة و لكنها لا تثمر إلا بالقليل بتحسين الجزء السفلي من الميزانية حاملة و بفخر لشعار "الجودة الشاملة" أو "التحسين المستمر" بحيث تتجه لتضع فلسفة أو مبدأ إداريا كتنمية الكفاءات و تقاسم المسؤولية و تمكين العاملين. أو تتجه للتحويل نحو قياس و تقييم القدرة التنافسية عن طريق القياس المقارن (benchmarking) أو قياس رضا العملاء، أو المراقبة الإحصائية للعمليات. أخيرا تتوجه لتكوين الأفراد ليصبحوا قادرين على حل المشاكل.

تبادر المؤسسات إلى العمل مع الشعور بالثقة بأنها تقوم بالعمليات الصحيحة بشكل كاف و بالتالي لا يمكن للأداء إلا أن يتحسن، فهذه البرامج بالإمكان تسميتها بـ "التوجه بالعمليات"¹. لأنه يوجد منطق خاطئ يخلط بين الغايات والوسائل. يسعى هذا المنطق لتقييم المؤسسة و لو مرة مقارنة بمنافسيها، تقدير توقعات عملائها، تكوين أفرادها على حل المشاكل، رفع مبيعاتها، تقليل المخزون. لان الخبراء والمستشارين اتفقوا ليؤكدوا للقادة بأنه من غير الجيد التركيز على النتائج ما دام أنها تنساب بشكل طبيعي. بمعنى أن بلوغها أمر لا مفر منه.

انتشار البرامج الموجهة للتحسين و لكن دون أدلة ملموسة تبرر سبب هذه الموجة من الاستثمارات فعلى العكس تماما تشير كل المؤشرات بان تلك العوائد وهمية تماما، فعلى سبيل المثال عام 1988، إحدى المؤسسات المالية الأمريكية الكبرى طبقت برنامج الجودة الشاملة لتحسين أدائها التشغيلي و كسب ولاء عملائها، قامت بتكوين الأفراد و تطوير أساليب الاتصال، فبعد سنتين من الجهود المكلفة اكتفى الاستشاريون بالتقدم المتوصل إليه " 48 فريقا منفذا، تجربتين ناجحتين للتحسين، استجابة إيجابية للبرامج من قبل الأفراد" و لكنه لم يوح بالتحسين الممكن للنتائج لأنه لا يوجد.

¹ robert h.Schaffer et Harvey a. Thomson : les meilleurs programmes de changement sont ceux qui commencent par des résultats(collection Harvard business review, le changement), éditions d'organisation, paris, France, troisième tirage 2003, p215.

و في مثال آخر وصف نائب رئيس إحدى مؤسسات التعدين الكبرى انجازات برنامج الجودة الشاملة المطبق لمدة ثلاث سنوات " لقد توصلنا لما يقارب 50 ٪ من أهدافنا من حيث تكوين و مشاركة الأفراد، ولكن فقط 5 ٪ من النتائج ". وقال انه يرى هذه النسبة تستحق التقدير .

من هذه المؤشرات يمكننا استنتاج بان المؤسسات لا تحقق نموا ملحوظا فيما يخص تنافسيتها فهي لازالت تسرف في استخدام مواردها عبر سلسلة من الإجراءات و التي من شأنها تقوية شكوك الأفراد. وأن العوائد المحققة من برنامج التوجه بالعمليات تبقى قليلة في أفضل الحالات، و في الواقع هناك إمكانية أخرى و هي التوجه بالنتائج و التي تركز على بلوغ تحسينات عملية ملموسة خلال أشهر معدودة فهذا التوجه يسمح بتحقيق عوائد مرتفعة، مدة تسليم اقل، دوران أسرع للمخزون، ارتفاع رضا العملاء، دورة تشغيل اقل لتطوير المنتج. إلا أن نتائجها تبقى فقط للمدى القصير و تكون أكثر عرضة للتلاشي و الزوال في المدى الطويل.¹

المطلب الثاني: ما هي النتائج المنتظرة من التغيير

من معايير الإدارة الجيدة السيطرة على النتائج التي تبلغها المؤسسة، إذ يعتبر هذا المبدأ جيدا. إلا أن الخبراء النظريين في التغيير يترددون في تطبيقه و لو على أنفسهم. لان الجانب النظري يبقى غير مضمونا، و تلك المقترحات طور التنمية مشكوك فيها ، إذ يعتقد بعض الكتاب بأن عمليات التنمية لا يجب تقييمها . فعند التدخل في الحالات من هذا النوع "التنمية الإدارية"، و حدهم الأفراد من لهم القدرة على تامين مساهمة هذه التجارب. اقتناعا بأن هذا الموقف الدفاعي لا يمكنه إقناع غير المؤمنين و الرافضين للتغيير المخطط و المستعد لنتائجه، حتى في ظل المعاناة من الاهتمام الموجه لهم. لأنه فقط Porras من حاول من خلال أعماله إجراء تقييم دقيق لتأثير الخبرات في مجال "التطوير التنظيمي". لأنها تستحق بان يشار إليها بالأهمية الكبيرة في تنفيذ الأعمال، بحيث تمثل الفكرة المشتركة و المقبولة في أن "التطوير التنظيمي يساهم في الرفع من درجة ارتياح الأفراد و رضاهم"². فما يجب التأكيد عليه دائما هو أن التطوير التنظيمي يعدل بشكل كبير المواقف و السلوكيات أكثر من النتائج. بمعنى أن أثره النوعي يكون اكبر من أثره الكمي فقد قام كل من Porras و Berg بتوضيح ذلك الأثر على الأقل على هذين النوعين من المتغيرات .

¹ Ibid. p218.

² Patrick Joffre, Gérard Koenig (stratégie d'entreprise : anti manuel) édition economica, paris, France, 1985, p117, 118.

المطلب الثالث: التعريف بالنتائج المرتقبة من التغيير

ككل العمليات الإدارية يجب التعريف بعدد من المؤشرات لقياس نجاح برنامج التغيير بالنسبة للأهداف المسطرة هذه النتائج يمكن أن تأخذ شكل السلوك المنتظر من الأفراد المعنيين و الأداء الواجب التحقيق في المستقبل، هذه النتائج تفصل التحولات السلوكية الجارية يوميا و التي تكون جوانب القياس للتغيير الضرورية و التي تسمح لقائد التغيير بالمناقشة الدقيقة لأهداف التغيير مع المنفذين، تطوير العمليات و أخيرا تقييم إذا كانت التطورات المرجوة من المواقف و النتائج تظهر بفعالية.

إضافة إلى المعلومات المحصلة من مؤشرات الأداء و تقويم الأفراد التي تسمح بقياس مدى تحقق النتائج المرجوة فهناك أساليب أخرى يمكن استخدامها لذات الهدف ألا و هي الاستبيانات المقدمة إلى العملاء و المقابلات التي يتم إجراؤها معهم أو أساليب قياس فعالية العمليات مثل سرعة إجابة الأفراد على المكالمات الهاتفية.

فلو أن مؤسسة ما تواجه أزمة و تسعى لإعادة البناء السريع، فالنتائج أو المؤشرات التي تضعها تكون في الغالب ذات طابع مالي: الرفع من المردودية، تخفيض نسب الاستدانة المالية، الرفع من أسعار الأسهم. بحيث يكون قياسها بطريقة كمية حسب معايير الفعالية الداخلية: تخفيض التكاليف، تخفيض عدد العمال، معدل المنتجات المرفوضة، دورة الإنتاج.

لذا فان تخصيص مؤشرات نوعية لا يعني بالضرورة تحقق المؤشرات الكمية، فقد تبين أن التغيير على أساس نتائج محددة ، عملياتية قابلة للقياس خلال فترة زمنية قصيرة، غالبا ما تكون فعالة جدا في تحقيق بعض الأهداف¹ و بذلك تسمح ببلوغ نجاحات ملموسة سريعة و لكن بمراعاة المؤشرات الكمية الأكثر بساطة مثل معدل الغياب الذي يعكس درجة تخوف الأفراد كما يمثل مؤشرا سينا يتغاضى عن الصعوبات.

وقد أدت الحاجة لاتخاذ مقاييس إضافية من شأنها تكييف السلوك مع إستراتيجية المؤسسة ، دون تفضيل نشاط على آخر ، إلى ظهور جدول القيادة المتوازن و المعمم سنة 1990 يضم أربعة أنواع من المقاييس:

- المقاييس المالية الموجهة للمساهمين.
- مقاييس الأداء التجاري.
- مقاييس العمل الداخلي بالمؤسسة لتقييم أثر هذه الطرق على خدمة العملاء.
- مقاييس خاصة بالإبداع و التعلم لمعرفة إذا كانت المؤسسة تتحسن باستمرار.

¹ Julia Balogun, Veronica Hope Hailey, Op.cit., p 194.

المطلب الرابع: التغيير و خاصية الإبداع التكنولوجي

يشكل الإبداع التكنولوجي المصدر الأساسي للقدرة التنافسية، وهو يمثل كل جديد أو كل تحسين في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية.

فالمؤسسات تتنافس اليوم فيما بينها بالجودة والسعر في نفس الوقت، وهما عنصران ينتجان على مستوى التحكم في التكنولوجيا في مختلف أشكالها، مما يجعل من اختيار أو تغيير التكنولوجيا عنصرا مهما في حياة المؤسسة، ويجعل من الضروري على المؤسسات استعمال تكنولوجيا متناسبة مع المستوى التقني والعلمي للاقتصاد الوطني، وتسمح بإنتاج سلع بمواصفات تشجع على دخول البيئة التنافسية الخارجية، ودعم الصادرات الوطنية.

يعتبر الإبداع التنظيمي إستراتيجية المؤسسات الهادفة لامتلاك مكانة الرائد في السوق و التي تؤدي بها إلى سبق المنافسين ما يكسبها ميزة مستدامة مقارنة بالمنافسين. بحيث يعتبر الإبداع التنظيمي احد نتائج التغيير المدفوع بشدة المنافسة، هذه الميزة و التي تكون صعبة المحاكاة من قبل التابعين الذين يعتمدون تقليد الرائد إذ يفتقدون للموارد التكنولوجية بالإضافة إلى الكفاءات الإدارية و التنظيمية¹. فإذا مس هذا الإبداع المنتج أو طرق الإنتاج فما هو إلا عبارة عن إبداع تكنولوجي أين يمكن للمنافسين تقليدها عكس الإبداع التنظيمي و الذي يستدعي معارف ضمنية و تعلما جماعيا أي التفاعل ما بين الوحدات المختلفة للمؤسسة و أفضل مثال على ذلك صناعة السيارات لدى فورد في إطار الإنتاج الوفير، تويوتا والتي أبدعت هي الأخرى تنظيميا.

¹ Marie coris, Vincent frigrant, Yannick Lung (changements organisationnels et diversité des formes institutionnelles) université de bordeaux GREThA UMR CNRS 5113, cahiers du GREThA n°2009-23 <http://www.pdfmeta.com/preview.php>. p5.

المطلب الخامس: إستراتيجية التغيير في الاقتصاد الجزائري:

للتحديث عن إستراتيجية إدارة التغيير التي اعتمدها الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، بعد سلسلة الإخفاقات المسجلة سابقا، نستعرض أهم ثلاث استراتيجيات خاصة بإدارة التغيير¹، وهي:

- إستراتيجية الإخضاع:

وتطبق بثلاث طرق، من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة أو بتوزيع المسؤوليات والتكسيكات لتطبيق الاستراتيجيات باعتماد المراسيم والقوانين، وهذه الإستراتيجية سريعة التطبيق وغير مكلفة.

- إستراتيجية العلوم والمعارف: وهي إستراتيجية عملية وعقلانية، فهي مقياسية؛

- إستراتيجية معيدة للتربية: فهي تعتمد على تطوير المعارف والتكوين (التكوين وإعادة

التكوين...).

وفي واقع الاقتصاد الجزائري نلاحظ بأن التغيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية بدأ باقتراح لمشروع جديد من القمة، تخضع له المؤسسات و تطبقه بفعل المراسيم والقوانين الجديدة، حيث اعتمدت الدولة و التي تأخذ دور صاحب الملكية، إستراتيجية للتغيير بالتأثير في المحيط القانوني والاقتصادي للمؤسسات العمومية من خلال التعديلات التشريعية التي قامت بها، أي من خلال إستراتيجية الإخضاع، وهذا يعني اقتراب فلسفي في التغيير ينطلق من المحيط إلى الفرد أين يكون الدافع إلى التغيير الضغوطات البيئية و بالأخص القانونية. أما عن التنفيذ فيكون في شكل تكيف و استجابة. ما يقودنا لاستنتاج أن المؤسسات الجزائرية تطبق التغيير و فقا لأسلوبه التقليدي Réactif و ليس Proactif.

وهذا التوجه لم يراع الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة تغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسات العمومية، وهي باقية ما لم تؤثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكتملة للإخضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات العمومية على حالتها.

¹كمال رزيق، عبد السلام عقون (مرجع سبق ذكره).

وإذا كان أي تغيير مهماً كان شكله يواجه بمقاومة، فإن إستراتيجية الخوصصة للدخول إلى اقتصاد السوق بالجزائر لا تستثنى من هذه القاعدة، ومصادر هذه المقاومة أساساً تتمثل في:

أ- النقابات العمالية: فمن الصعوبة تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الفائضة أو غير المؤهلة، ففي نظرهم من واجب الدولة التكفل بتشغيل الجميع ولو لم تكن في حاجة إليهم؛

ب- مسيرى المؤسسات العمومية: والمجموعات السياسية والبيروقراطيون، والذين سيتم القضاء على سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير، فمن الصعوبة تقبل مسيرى المؤسسات إلغاء التدعيمات والمساعدات المالية من الدولة، والتي ستهدد كيانهم، بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسئولين حكوميين، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، لتصبح هذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متخذي القرار.

لذا على المسير العمومي التأمّل جيداً في جوهر التغيير التنظيمي، وتكييف نفسه وفق المسار الجديد الذي اختاره المالك (الدولة) للمؤسسة¹، وتخصيص موازنة لتحقيق هذا التغيير التنظيمي، واستكمال ذلك بنموذج حديث للتسيير بدل النموذج الكلاسيكي، لإخراج المؤسسة من أزمته والحفاظ على بقائها واستمرارها.

¹ نفس المرجع.

المبحث الخامس: قيمة التغيير

المطلب الأول: وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير

يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، كمتطلبات إجراء البحوث وجمع المعلومات وشراء المعدات الجديدة، وتحفيز الأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير، كما يجب أن تتضمن عملية التغيير ميزانيتين منفصلتين¹، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، أما الموازنة الثانية والتي يضعها قادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل.

وبهذا الخصوص ينبغي القيام بما يلي:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بمعرفة متطلبات كل جهة إدارية.
- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها.

أما عن النتائج الممكنة تحقيقها من موازنة التغيير فتكون كالتالي²:

- دوران المعلومات و تنسيق جيد ما بين المهام في مشروع التغيير و تكامل الكفاءات الوظيفية للمشروع و التي تمثل دور قائد المشروع.
- احترام المدة الزمنية لطرح المنتجات في الأسواق.
- احترام الجودة المطلوبة في المنتجات من طرف الزبائن.
- التحكم في مردودية المشاريع باعتماد تطبيقات حسابات التكاليف لتطوير المنتجات و الأسعار المرجعية المقاربة للمشروع.
- فصل المهن و الذي يسمح بتكامل مجالات التخصص المتعددة.

¹ داودي الطيب، محبوب مراد جامعة محمد خيضر- بسكرة - (إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال) ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 و 19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب- البليدة.

² Olivier Meier et al (gestion du changement) dunod, paris, France, 2007, p209.

- تنظيم جيد للكفاءات المهنية.
- تخفيض معدلات إخفاق المشاريع مع الأخذ في الاعتبار تدويل المنتجات مقابل المشاريع.

المطلب الثاني: قيمة التغيير

إن دراسة التغيير، مكوناته، شروطه يطرح بطبيعة الحال تساؤلا حول قيمته و التي يمكن تحديدها من خلال معياري القيمة الاقتصادية و القيمة الاجتماعية و ذلك بعد التفرقة ما بين القيمة الاقتصادية و الاجتماعية من جهة و النتائج الاقتصادية و الاجتماعية من جهة أخرى. بحيث تتكون القيمة الاقتصادية من: العدة المالية، عدة الوسائل، عدة المواد الأولية، أما القيمة الاجتماعية فتتكون من: الموجودات، الاستخدامات و التوقعات المرتقبة. أما فيما يخص النتيجة الاقتصادية فتكمن في خلق الثروة، المساهمة في التنمية و تحسين التنافسية. و أخيرا النتيجة الاجتماعية تتحدد من النتيجة الإنسانية¹.

إن عملية تقويم التغيير تبني من تحليله بالتفرقة ما بين القيمة الاقتصادية و الاجتماعية و النتيجة الاقتصادية و الاجتماعية انطلاقا من المؤشرات الأربعة التالية:

- القيمة الاقتصادية اكبر من النتيجة الاقتصادية.
- القيمة الاجتماعية اكبر من النتيجة الاجتماعية.
- النتيجة الاقتصادية اكبر من القيمة الاقتصادية.
- النتيجة الاجتماعية اكبر من القيمة الاجتماعية.

ففي الحالتين الأوليتين تكون قيمة التغيير سلبية، أما عن الحالتين التاليتين فتظهر قيمته في شكل إيجابي. غير أن قيمة التغيير ليست في مفهوم الإيجاب. و إنما يمكن اعتبار التغيير كنمو عندما تكون النتيجة الاقتصادية و الاجتماعية اكبر من القيمة الخاصة بهما. و تكون حالة الأزمة لما تكون كل من القيمة الاقتصادية و الاجتماعية سالبة، بعدها تأتي التغييرات ذات الطابع التفاؤلي أين تكون القيمة الاجتماعية قوية و لكن بقيمة اقتصادية ضعيفة لما يسيطر الوضع الاجتماعي أين تكون القيمة الاقتصادية اقل من تكاليفها. النوع الثالث يتمثل في سيطرة الاقتصاد و قيمة اجتماعية ضعيفة وهنا تظهر قيمة التغيير بطابع عقلاي في إطار ليبرالي يبحث عن رفع الثروة دون الأخذ في الاعتبار العامل الاجتماعي. ففي هذا النوع من التغيير تمثل القيمة الاقتصادية الهدف

¹Gérard Dominique Carton(Eloge Du Changement) éditions village mondial, paris, France, deuxième édition,1999.p51.

الأساسي و المرحلة الأساسية أين يتم التعريف بالعمليات و النتائج معا أما عن المخططات الاجتماعية فتتظم في المؤسسات التي تسجل نتائج إيجابية بشكل فرضي أي التي يكون عملها اقتصاديا غير مربح في مدى معين. وأخيرا النوع الرابع من التغييرات التي تنتج قيمة اقتصادية وقيمة اجتماعية عاليتين و التي تعتبر نادرة التحقق و تعتبر الوحيدة المؤدية للنمو، ففي إطار أخلاقيات التغيير فهي تستجيب للتوقعات الاجتماعية و الاقتصادية، تفيد في إنشاء مهن جديدة، تحسين الإنتاجية دون التخفيض من العمالة، التكوين الهادف لرفع الكفاءات و المسؤولية و الاستقلالية¹.

المطلب الثالث: القيمة المدركة لدى العميل

إن التغييرات المتسارعة التي تطرأ على الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات تجعلها في وضعية حرجة. فالأسواق المعاصرة تتسم بدرجة عالية من التنافس تتطور و تتغير بشكل أسرع، ما يقود رؤساء المؤسسات لإعادة النظر في استراتيجياتها و رؤيتها لتواكب ذلك التطور و تقلص من الفارق التنافسي الحاسم، بحيث تقيم هذه الأخيرة بقدرتها على تحقيق قيمة فريدة لعملائها و الذي يعتمد على قدرتها على إحداث التغيير أي ما تحتاجه من زمن لتنفيذ التغيير، كم تحتاج من تجارب لتحديد القيمة التي يمكن الحصول عليها من جراء هذا التغيير، ما هي الموارد المتاحة لدى المؤسسة و التي تسمح لها بإحداث العملية و بشكل اعم تحضير المؤسسة لتكون السباق في مجالها².

يمكن للمؤسسات استغلال مواردها المختلفة المادية،المالية،البشرية و الإعلامية بالإضافة إلى قدراتها الإدارية من طرق تسيير، أساليب اتصالات فعالة و قدرات قيادية في تحقيق قيمة مضافة للعملاء تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون. مما يسمح لها ببلوغ مراكز تنافسية تتمكن من خلالها احتلال مركز الرائد في السوق من الإمكانيات الإبداعية لمواردها البشرية التي تنمو من برامج التكوين و التدريب المقدمين من قبل المؤسسة، إمكانات التنمية الناتجة من دراسات ووظائف البحث و التطوير بالمؤسسة، إمكاناتها في إحداث التغييرات التنبؤية الفعالة المخطط لها بناء على المعلومات التي توفرها قاعدة بيانات أنظمة معلوماتها المختلفة.

إن التوجهات الإدارية الحديثة: إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، تمكين الأفراد،... التي تتبناها المؤسسات تمكنها هي الأخرى من بناء تنافسياتها و لكن ذلك يتوقف على قدرتها في إحداث التغيير داخل المؤسسة بتبني احد هذه الأساليب: من قدرات قيادية، القدرة على إقناع الأفراد و كسب مشاركتهم باعتبارهم العنصر الرئيس في نجاح التنفيذ أو فشله، الموارد اللازمة و التوقيت المناسب.

¹ Ibid. p52.

² كاي مايكل، تعريب فواز زعرور(مرجع سبق ذكره) ص30.

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة لما يدرك العملاء بان القيمة المقدمة من قبل المؤسسة أفضل مما يقدمه المنافسون بحيث تؤدي إدارة التغيير دورها المهم في دعم هذا المفهوم، من خلال عملياتها التخطيطية للتنبؤ و خلق رغبات جديدة للعملاء تختلف عن المنافسين في شكل منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، تنظيم جهود المؤسسة لتتكيف و المتطلبات المتغيرة للعملاء في إطار مفهوم المرونة التي يستدعيها التغيير، الرقابة من خلال متابعة آراء و وجهات نظر المستهلكين حول المؤسسة من القيام بدراسة السوق للتقصي عما يفضل و ما لا يرغب المستهلك و بالتالي ترتيب أولوياته و توجيه المؤسسة للأخذ بها في الاعتبار عند كل عملية تقوم بها مهما كان شكلها: إدارية، إنتاجية، توسعية، انتقالية...

المطلب الرابع: دلائل على نجاح التغيير (تجربة مؤسسة Amgen في مجال التغيير)

يثار تساؤل مهم مفاده هل المؤسسات التي لا تعيش أزمة حالية ليست بحاجة للتغيير والتطوير؟، لكن الواقع يؤكد بأن المؤسسات حتى و لو كانت تعيش فترة ازدهار وتحتج نتائج ايجابية فإنها لن تستطيع الصمود في وجه المد الكبير من التغيير الخارجي، وهذا ما يجعل من التغيير حلاً مثالياً لتحافظ المؤسسات على مكانتها و مركزها السوقية.

فيما يلي عرض لتجربة أكبر المؤسسات المصنعة لأدوية الفشل الكلوي والسرطان في العالم وهي مؤسسة (Amgen)¹ من خلال مقابلة أجريت مع (Kevin Sharer) الرئيس التنفيذي لهذه المؤسسة. حققت المؤسسة ارتفاعاً في مبيعاتها من 3 إلى 10 بليون دولار خلال أربع سنوات فقط وتطمح للوصول إلى العشرين بليون دولار. وذلك تحت قيادة رئيسها التنفيذي (Kevin Sharer) بعد خدمة عسكرية في الغواصات النووية للبحرية الأمريكية وبعد عمله مستشاراً مبتدئاً مع مؤسسة مكثري وبعدها تمكن في عام 1984 جاك ويلش² من إقناعه بالعمل معه مساعداً ومديراً تنفيذياً لخمس سنوات. وانتقاله للعمل مع مؤسسة الهواتف لثلاث سنوات في تجربة يعتبرها فاشلة ومن ثم انتقل للعمل مع مؤسسة الأدوية هذه عام 1992 ولثمان سنوات أوصلته في عام 2001 ليكون الرئيس التنفيذي.

¹ Amgen مؤسسة أمريكية تختص بتصنيع الأدوية، تأسست سنة 1980، يقع مقرها بولاية كاليفورنيا الأمريكية. رئيسها التنفيذي Kevin Sharer الذي حقق معها الكثير من النتائج الإيجابية، وأصبحت بفضلها ثالث أكبر مؤسسات الأدوية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أكبر المؤسسات المصنعة للأدوية في العالم.

² Jack Welch الرئيس السابق لجنرال إلكتريك و من أهم قادة التغيير في المؤسسات. خلال سنوات عمله تمكن من رفع القيمة السوقية لجنرال إلكتريك. أطلقت عليه مجلة نيوزويك سنة 1982 لقب نيوترون جاك بسبب إستراتيجيته في إعادة التنظيم الإداري.

يقول (Kevin Sharer)، أنه بعد الفشل الذي حققه في مؤسسة الهواتف لعدم قدرته إجراء التغيير بقوة الوظيفة أو الشخصية أو المعرفة رغم ما كان لديه من مرجعية عليا. وعدم قدرته على كسب الثقة والمصداقية ممن يعمل معهم وعدم كسب موافقتهم ومساندتهم قبل البدء في عملية التغيير. تغيرت نظرتة لكيفية تطبيق التغيير. وتوصل إلى أنه لا يستطيع أن يكسب دعم من يعملون بالمؤسسة لعملية التغيير بواسطة السلطة التي يملكها، ولا بالمرجعية والتاريخ الذي يملكهما بفضل عمله السابق في المؤسسات الكبرى¹.

وبعد انتقال (Kevin Sharer) إلى مؤسسة (Amgen) عام 1992 وعلى مدى سبع سنوات - ما بين سنتي 1992 و1999-، بدأ بتعلم أوليات علم الأحياء بمساعدة أحد زملائه الذي كان يعطيه دروساً يومية في مكتبه وبالشرح المبسط على السبورة، وكان (Kevin Sharer) عندها يقوم بمهام الرئيس التشغيلي للمؤسسة. وهذه المرة حاول (Kevin Sharer) أن يصحح أخطاءه ويتعلم من فشله في مؤسسة الهواتف، وكانت خطواته الأولى تقضي بضرورة تعلمه واكتسابه للمعرفة الكاملة للصناعات الطبية مبتدئاً في علم الأحياء من الصفر والدروس اليومية من زملائه في مؤسسات صناعة الأدوية وحضور جميع الندوات والمؤتمرات في صناعة الدواء.

ولأنه كان معروفاً من البداية للجميع بمؤسسة الأدوية أن (Kevin Sharer) سيكون الرئيس التنفيذي للمؤسسة بعام 2000، فقد اتخذ -في الفترة بين 1992-2000- من العمل والتعلم المستمر مصدراً لكسب المصداقية والثقة من المديرين العاملين معه ومن رؤسائه أعضاء مجلس الإدارة. مستفيداً من تجربة الفشل التي مر بها في مؤسسة الهواتف استطاع النجاح هذه المرة بمؤسسة (Amgen).

وهكذا وبفضل التعلم أصبح (Kevin Sharer) فرداً من مؤسسة الأدوية وليس فرداً جاءها من الخارج، وهذا شيء ضروري في إدارة التغيير التي تتطلب أن يكون الفرد جزءاً من مجموعة العمل الداخلية وليس فرداً خارجياً. وكذلك قام بإشراك العاملين معه في عملية التغيير فقد قام بعد إعلان مجلس الإدارة في ديسمبر 1999 بأنه سيكون الرئيس التنفيذي للمؤسسة بعد عام (أي في يناير 2001)، بإرسال رسالة إلى (150) مديراً في المؤسسة طالباً إجابتهم على خمسة أسئلة فقط والاجتماع مع كل واحد منهم لمدة ساعة لهذا الغرض: كانت الأسئلة كما يلي:

- ما هي الأشياء الثلاث التي تريد تغييرها؟

¹ مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة، جامعة بشار (التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية) ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية 18 و 19 ماي 2011 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب - البليدة.

- ما هي الأشياء الثلاث التي تريد الإبقاء عليها ؟

- ما هي الأمور التي تخشى قيامي بها ؟

- ماذا تريد مني أن أقوم بتنفيذه ؟

وهكذا استطاع أن يكسب ثقتهم ويضمن مساهمتهم الفعالة في عملية التغيير باعتبارهم شركاء في العملية وليس منفذين لها فقط.

وكل هذا ساعده ليكون أحد أفراد طاقم المؤسسة وهذا ما سهل مهمته كرئيس تنفيذي وساعده على استحداث كل التغييرات التي جعلت Amgen أكبر مؤسسة في العالم لصناعة أدوية الفشل الكلوي والسرطان¹.

وقد نجح (Kevin Sharer) في تغيير نظرة المؤسسة وطاقمها للتسويق وأهميته، فقد كانت الإدارة العليا مع مجلس الإدارة يرون أن التسويق غير ضروري إذا كان لدى المؤسسة مُنتجاً ورصيلاً في العالم، كما كان معظم المديرين من العلماء في الأحياء كانوا يرون أن التسويق تهديداً لهم ولا يُقدم لهم شيئاً إضافياً وهم قادرين على احتكار السوق. ولم يكن لديهم قدرة لأن يعرفوا قيمة التسويق فيما لو أن الأطباء لم يقوموا بوصف المنتج للمريض أو لم تقم شركة التأمين الصحي بدفع قيمة الدواء. لم يكن لديهم قدرة لأن يعرفوا إن نسبتهم كعلماء أحياء في العالم ليست إلا واحد بالألف وأن 99.9% من علماء الأحياء خارج مؤسسة Amgen. وهكذا نجح (Kevin Sharer) بواسطة التركيز على التسويق أن يرفع من إيرادات المؤسسة بشكل غير معهود عالمياً.

¹ نفس المرجع

المبحث السادس: الاستراتيجيات المعتمدة في إدارة التغيير و التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات

المطلب الأول: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة و كمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي، الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء. لان البحث عن الجودة الشاملة كإستراتيجية تقتضيها ضرورة البحث عن الكفاءة الشاملة للمؤسسات التي تعكسها المؤسسات اليابانية، مما يستدعي اللجوء إلى عملية تغيير شاملة بما فيها تغيير السلوكيات.

تأخذ مكانا كبيرا بين المتغيرات لان منتجات المؤسسة التي لا تتمتع بالجودة المطلوبة لا يمكنها دخول الأسواق العالمية. و لذلك فإن تبني نظام الجودة في المؤسسة يستدعي إجراء تغييرات على المنتج أو أساليب الإنتاج و بالتالي على الأفراد و ممارستهم للأعمال فهنا تظهر أهمية برامج تحسين الجودة و التي تقوم بإدخال تغييرات جزئية أو شاملة لتمكين الأفراد من تحسين أدائهم و موافقة متطلبات الجودة¹.

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ وحيث تدرج تحته مبادئ جزئية ألا و هو تحقيق رضا العميل. إذ أن بلوغ هذا الهدف ينعكس بالإيجاب على ربحية المؤسسة و حصتها السوقية، كما تركز على إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق النظم المناسبة لإدارة الموارد البشرية لضمان فعالية المؤسسة، بحيث تركز على العمل ضمن الفرق بدلا من العمل الفردي و تصميم مؤشرات لتقييم الأداء و المكافآت على أساس العمل الجماعي.

أصبح مدخل الجودة الشاملة من مداخل تحسين و تعزيز القدرات التنافسية لما يتيح من زيادة مستويات الكفاءة و الفعالية، غير أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يستدعي تحولا ثقافيا في المؤسسة يؤدي إلى التغيير في القيم، الهيكل التنظيمي، طرق العمل، نظرة الأفراد إلى المشاركة و الاندماج فكل هذه العناصر تقع في جوهر إدارة الموارد البشرية²، بحيث لا يمكن تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة دون أن تكون إدارة الموارد البشرية في مركز القيادة باعتبار الأفراد العامل الرئيس المحرك و الداعم لإحداث هذا التحول داخل المؤسسة.

¹ حسن إبراهيم بلوط (المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات) دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص356.

² أ. عطية صلاح سلطان (تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي)، الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، مصر، 2008، ص325.

تعطي إدارة الجودة الشاملة باعتبارها احد برامج التغيير فرصة جيدة للأفراد لإعادة تفكيرهم في القيم و المعتقدات التي قد تكون راسخة و ثابتة لزم من طويل، و بالتالي العمل على تغييرها بشكل يواكب التغييرات المطلوبة في الأنظمة و السلع و الأسواق و حاجات و رغبات المستهلكين المتعددة.

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسات من خلال ثلاثة أركان أساسية:

- أصحاب الملكية.
- العملاء.
- الموظفين.

يؤدي تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير مستوى المنتجات من خلال الاستفادة من الإمكانيات البيئية المتاحة سواء التكنولوجيا أو البشرية أو المادية ما يؤدي لزيادة رضا وولاء الزبائن. و بالتالي زيادة الطلب على منتجات المؤسسة أي زيادة مبيعاتها التي تسمح بتوسيع حصتها من السوق . و تعتبر إدارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال النظر إلى بعدي الرضا و الولاء التنظيمي اللذان يهدفان إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة و استبدالها بثقافة تنظيمية جديدة،¹ باعتبارها احد أساليب التطوير من خلال نشر الوعي و المعرفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين من كل المستويات كما تركز على الابتكار و الإبداع و العمل على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المؤسسة على المنافسة.

طبقت هذه الإستراتيجية في العديد من منظمات الأعمال منها royal mail, Xerox, british Airways و غيرها و مكنتها من تخفيض شكاوي المستهلكين و العاملين و نسب حوادث العمل و التكاليف و من زيادة الحصة السوقية و الأرباح و الإنتاجية.²

¹ صالح ناصر عليمات (إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق و مقترحات التطوير)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص74، 75.

² مدحت أبو النصر (أساسيات إدارة الجودة الشاملة)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص61.

المطلب الثاني: إستراتيجية إعادة الهندسة

منهج إداري جديد يقوم على إحداث تغيير جذري يشمل إعادة تصميم و بناء العمل للرفع من قيمته لدى الزبون، بحيث تصمم العمليات وفقا لمتطلبات الزبون و التي تحقق له قيمة مضافة. سميت العملية بإعادة الهندسة لما تقتضيه من تغيير جذري في تصميم النظم و الوظائف و السياسات و الهياكل التنظيمية الداعمة للعمل¹.

ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان (هندرة المنظمات) للباحثين "مايكل هامر" و "جيمس تشامبي". تعتبر الهندرة وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، تعتمد إعادة هيكلة و تصميم العمليات بهدف تحقيق تطوير جوهري في أداء المؤسسة، التخفيض من تكاليف الإنتاج، الرفع من جودة المنتجات. تبدأ الهندرة من الصفر بالتركيز على العمليات الإدارية من خلال إعادة تصميمها جذريا أو تغييرها بإدخال مجموعة من التحسينات على أساليب العمل.

عرف مايكل هامر الهندرة على أنها² "إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمؤسسات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء التالية: الخدمة، الجودة، التكلفة و سرعة إنجاز الأعمال".

تشمل إعادة الهندسة وضع طريقة جديدة للعمل بناء على الإمكانيات التي تحققها تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و التي تغير جزئيا في الإدارة بالوظائف أو المهام بمعنى إدارة العمليات التحويلية. يصل هدفها في النمو³: من 30% إلى 50% و أحيانا إلى 100% فيما يخص الجودة، مدة التسليم و التكاليف.

تهدف إعادة الهندسة لزيادة فعالية المؤسسة و تحسين أدائها و خصوصا إذا صممت بطريقة التشارك بين الأفراد و القادة، ابرز مقوماتها:

- التغيير الجذري في إعادة تصميم العمل و طريقة أدائه.

- إعادة تنظيم الهياكل.

- استخدام نظم جديدة في تقنيات المعلومات.

- استخدام نظام جديد للقيمة لإرضاء الزبائن.

¹ حسن إبراهيم بلوط (مرجع سبق ذكره)، ص 357.

² مأمون سليمان الدرادكة (إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص230.

³ Jean Brilman (les meilleurs pratiques de management) éditions d'organisations, paris, France, quatrième édition, 2003. P297.

تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- تحديد الطريقة المثلى للقيام بالأعمال.
- إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل لتناسب و المتطلبات البيئية الحديثة .
- ترسيخ الفكر الإبداعي لدى الأفراد للتخلص من قيود الروتين و تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد.
- مواكبة التغييرات التي تجتاح العالم و التي كانت الدافع لمشاريع إعادة الهندسة لدى العديد من المؤسسات بحيث أنفقت المؤسسات الأمريكية ما يقارب 50 مليون دولار فالتغيير شمل كافة جوانب الحياة العملية من العميل مرورا بالمنافسين إلى بيئة العمل.
- مساعدة المؤسسات على مواجهة التغييرات التي تحملها: العولمة، اتفاقيات التجارة الحرة، الخصوصية.

إن إعادة الهندسة ليست سوى طريقة لتحسين الأداء و الزيادة من الفعالية. فما يجب مراعاته أولا مستوى الأهداف المرغوبة: التحسين الكلي أو التحسين المستمر ذلك لان التحسين المستمر ليس من اختصاص إعادة الهندسة و إنما إدارة الجودة الشاملة. فمن ميزات إعادة الهندسة بلوغ الأهداف التي تبدو نوعا ما مستحيلة بمعدل نمو ممكن من 20% إلى 100% خلال فترات وجيزة من 12 إلى 24 شهر على الأكثر. كما يجب الإشارة إلى أن كل من إعادة الهيكلة (restructuration) و توكيل العمليات للأجانب (externalisation)² يمكن أن يقودا إلى نفس نتائج إعادة الهندسة أو نتائج مماثلة.

إن المبدأ الرئيسي لإعادة الهندسة تحقيق عوائد ما بين 30% إلى 100% و لكن في ظل تحديد و التخطيط لأهداف أسمي فيجب التفرقة ما بين إعادة الهندسة الجذرية و إعادة الهندسة المستمرة لأنه من الممكن تحقيق ما نسبته 30% من الأهداف المخططة خلال ثلاث سنوات بالطريقة المستمرة بمعدل 10% سنويا. و ما نسبته 30% سنويا بالطريقة الجذرية.

الأهم من وراء كل ذلك هو أن برامج إعادة الهندسة تفيد المؤسسات من نواحي متعددة وتساعد على تحقيق المزايا التنافسية وإنجاح عملية التغيير، كما حققته وتؤكد تجارب المؤسسات العالمية في هذا المجال وذلك بالاعتماد على ما يلي³:

¹ مأمون سليمان الدرادكة (المرجع السابق)، ص 234.

² JEAN BRILMAN, op.cit. p300.

³ مأمون سليمان الدرادكة (نفس المرجع و الصفحة السابقين).

- ◆ القيام بتغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة، إعداد استراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في الصناعة ككل والاستجابة للتغيير التكنولوجي وحاجات المستهلك.
 - ◆ التركيز على الهدف الأكبر من إعادة هندسة المؤسسة استراتيجيا وهو إعادة توجيه مجهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل وليس فقط العمل على تخفيض التكلفة بأقصى سرعة.
 - ◆ التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة، والمبادرة بوضع أهداف أداء واضحة لكل من هذه العمليات والأنشطة.
 - ◆ البحث عن الفرص التي تمثل مصادرا جديدة للنمو في إيرادات المؤسسة (التوسع الجغرافي، الدخول في قطاعات سوقية جديدة، الاعتماد على منافذ توزيع جديدة، وتقديم منتجات جديدة).
 - ◆ مراعاة أن نمو الأرباح هو المؤشر النهائي في إعادة بناء المؤسسة بخلق القيمة لكل الأطراف المستفيدة، مثل حملة الأسهم، العملاء، المديرين والموظفين.
- تفرع إعادة الهندسة لعدة أنواع كالتالي:

إعادة هيكل رأس المال: وهي عبارة عن تغييرات تدخل على هيكل رأس المال ومكوناته من أجل أداء مالي و ربحية أفضل؛

إعادة هيكله محفظة الاستثمار: وهي عبارة عن تغييرات في استثمارات و أصول ثابتة ومتداولة لغرض توظيف أموال المؤسسة في شكل أفضل.

إعادة الهيكله الإدارية: تمثل التغييرات الجوهرية في الأنظمة الإدارية و التنظيمية ، وذلك لغرض تحسين الأداء الإداري و التنظيمي و تحديد الحجم الأمثل للعاملين واستخدام أفضل للموارد البشرية، وهي بذلك تشمل مايلي:

إعادة الهيكله التنظيمية: وهي عبارة عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء أفضل للوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الأقسام ، ومن أمثلتها إلغاء أقسام و وحدات تنظيمية، دمج وحدات إلى وحدات أخرى، إعادة النظر في المستويات الإدارية؛

إعادة هيكله الموارد البشرية: وهي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمؤسسة، حيث تشمل على عدة ممارسات كإعادة تصميم الوظائف ، والاستغناء على بعض الوظائف، وإعادة هيكله الموارد البشرية مفهوم مرتبط بشكل كبير بمفهوم تقليل العمالة.

اعتمدت شركة IBM و العديد من الشركات العالمية إستراتيجية إعادة الهندسة و كانت لها نتائج ايجابية و سمحت لها بتحقيق العديد من المزايا التنافسية نذكر البعض منها:

- اعتماد منهج الإدارة التعليمية و الاهتمام بالإبداع و الابتكار.
- تحول ولاء الأفراد من المسئولين نحو العملاء.
- تحقيق فعالية و سرعة أكبر عند قيام العامل الواحد بعمليات متكاملة.
- تسهيل انتقال المعلومات.

فقد تمكنت شركة تامين **atena life and casualty**¹ مثلا من تقليص وقت انتظار الزبائن من أسابيع إلى دقائق و من تكلفة العملية بنسبة 40% بتبنيها هذه الإستراتيجية.

أما عن أشكال إعادة الهندسة الممكن تبنيها من قبل المؤسسات فهي كالتالي²:

1. Delayering الإذابة أو المزج

و يقصد بها تخفيض عدد المستويات الإدارية و في الغالب بفصل المستويات الوسيطة (الإدارة الوسطى).

2. Empowerment التمكين

و يقصد بها الرفع من قدرة الأفراد في اتخاذ القرارات التي كانت تستدعي في السابق الرجوع إلى المستويات العليا لتصبح تتخذ بشكل مباشر من قبل المرؤوسين.

3. Outsourcing (Externalisation)

عكس المناولة " (sous traitance) أين تقتنع المؤسسة بأنها لا تستطيع تصنيع كل شيء بنفسها و لابد لها من أن تستند إلى آخرين و بالأخص الخبراء و هي بذلك تحقق مزايا في التكلفة و الوقت". فهي عملية توكيل الأنشطة و التي تمثل جزءا أكبر من المهام الرئيسية.

4. Alliance التحالف

ترى الإدارة أن التحالف أسلوب يمكنها من زيادة قواها. ليس بالضرورة أن يكون هذا التحالف في شكل شراء لكن ممكن أن يكون بشكل تعاون مثل التحالف نحو غزو الأسواق.

¹ مدحت أبو النصر (مرجع سبق ذكره) ص62.

² Jean Brilman, op.cit. p298.

المطلب الثالث: إستراتيجية تخفيض حجم العمالة

تقوم هذه الإستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية و تقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل¹ ، من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل: تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات بيئتها.
- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات الأفراد.
- تخفيض التكاليف و تحقيق ميزة التكلفة الأقل.
- تقوية المركز المالي للمؤسسة.

DOWNSIZING (تقليل الحجم) و تعني التخفيض من حجم الأنشطة أو الأصول أو الأفراد تطبق غالباً لتخفيض عدد الأفراد، بحيث تستخدم لدى الفرونكوفون تحت تسمية **Restructuration (إعادة الهيكلة)** لتخفيض النفقات ، فبعد 8 سنوات من الاستخدام الواسع لإعادة الهندسة في الولايات المتحدة الأمريكية تمت ترجمتها في اغلب الحالات بإعادة الهيكلة من خلال تخفيض عدد الأفراد أما في أوروبا فاستخدمت لتحسين جودة المنتجات و تقليص مدة التسليم في قطاع الخدمات ذات العلاقة بالزبائن.

المطلب الرابع: المقارنة المرجعية Benchmarking

المقارنة المرجعية هي العملية الهادفة لتعريف، تحليل، و صياغة الأعمال التنظيمية بشكل يوافق تلك الأكثر فعالية عالمياً مع مراعاة التحسين في الأداء التنظيمي. تقوم على مقارنة وضعية المؤسسة بأفضل المؤسسات المنافسة في السوق.² بحيث يمكن أن يكون معيار المقارنة: الأداء، جودة المنتجات، التكاليف الحدية للإنتاج، طرق تقديم الخدمات، المهارات القيادية...

¹ مدحت أبو النصر(مرجع سبق ذكره) ص63.

² زيد منير عبوي(مرجع سبق ذكره)، ص200.

تستدعي المقارنة أن تكون المؤسسة بسيطة لتحاكي أخرى متميزة في مجال ما و حكيمة تتعلم كيف تناظر أو تفوق المؤسسة الأفضل. فالمقارنة ليست فقط تفسيرا لـ **best practices**¹ و إنما تفرض عملا دقيقا في قياس الأداء الذاتي و أداء الطرف الآخر و تطبيقه في المؤسسة.

تساعد هذه الطريقة المؤسسات على التعلم من تجارب منافسيها بعد جمع المعلومات التي على أساسها تتم المقارنة، بحيث يحدد الهدف من إجراء المقارنة و ما هي الممارسات المراد مقارنتها. فلو كان الهدف من إجراء المقارنة معرفة فقط ما يقوم به الآخرون دون رغبة في التحسين فان ذلك يجد من مستويات أداء المؤسسة، كما يجب على القادة عدم النظر إلى ممارسات الموارد البشرية في معزل عن بعضها البعض و إنما من خلال التكامل.

أما فيما يخص مضمون عملية المقارنة فنجد طريقة Xerox و المكونة من 10 نقاط تشمل:

- تحديد ما الذي ستتم مقارنته.
- تحديد المؤسسات التي ستتم المقارنة معها.
- تحديد أساليب جمع البيانات.
- تحديد مستويات الأداء الحالي.
- تحديد مستويات الأداء المستقبلي.
- الربط بين نتائج المقارنة و إمكانية القبول.
- وضع أهداف وظيفية.
- تطوير خطة العمل.
- تنفيذ خطة العمل و المتابعة.
- تدرج إعادة العلامات.

لقد أصبحت المقارنة وسيلة ضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM و إعادة الهندسة بدون أخطاء فهي تمثل طريقة للتقويم الذاتي. تهدف لتحسين أداء الوظائف، المهام، العمل بطريقة أكثر أهمية و بشكل عام فان المقارنة تقود لخلق القيمة.

¹ Jean Brilman, op.cit. p 288.

يمكن تمييز أربعة أشكال للمقارنة¹:

المقارنة الداخلية: تسمح بمقارنة العمليات ما بين الأقسام أو الوحدات أو الفروع و التي تؤدي إلى التحسين بنسبة 10% ، نظريا تطبقها كل المؤسسات و لكنها في الواقع تطرح مشاكل ببيكولوجية.

المقارنة التنافسية: و تعني المقارنة ما بين المتنافسين حول المنتجات أو العمليات إذ يمكن أن تحقق أرباحا بنسبة 20% و لكنها تبقى صعبة التطبيق لان المقارن معه لا يصرح بأسرار النجاح و تختص المقارنة بتسيير الموارد البشرية و الإنتاج بشكل عام أي كل ما هو خارج إطار المنافسة.

المقارنة الوظيفية: و تعني مقارنة الوظائف المتماثلة للمؤسسات غير التنافسية في نفس القطاع لأجل اكتشاف تقنيات جديدة بحيث يمكن أن تصل العوائد منها إلى 35% لان المؤسسات التي تعمل في نشاطات متماثلة دون منافسة تملك الوقت و الذكاء الكافيين حتى تتميز في عملياتها.

المقارنة العامة: و تكون ما بين مؤسسات من قطاعات مختلفة حول طرق العمل و هي الطريقة الأفضل بحيث تقود إلى عوائد بنسبة 35% فأكثر.

المطلب الخامس: المشاريع الاندماجية

إن حياة المؤسسة مجموعة من التغييرات و لكن حسب Rosabeth Moss Kanter يجب التفريق ما بين التغييرات المفيدة في النمو و التي ترافق المؤسسة خلال مدة حياتها بتطوير الأنشطة، المنتجات، الهياكل، الأفراد، الأسواق و المنافسين. و التغيير المبتكر و الذي يؤدي غالبا لتغيير طبيعة السلطة سواء بفعل مجموعة من الصعوبات أو عمليات الاندماج و الاقتناء، فبالنسبة للمشتري التغيير ليس مبدعا إلا إذا كانت المؤسسة المشترية ذات حجم مؤثر مقارنة بالمشتري و تزاوّل نشاطا مماثلا مما يفرض إعادة توزيع السلطة و تغيير ثقافي لدى المشتري و هي حالة جد متكررة. على عكس المؤسسة المشترية ففي اغلب الحالات يعاني التغيير من أن يكون مبتكرا إلا إذا قرر المساهم الجديد عدم التغيير في عمل التنظيم الذي تم اقتناؤه.

إن نجاح الاندماج لا يتحقق إلا وفقا للأهداف التي يمكن أن تكون إستراتيجية أو مالية ففي الغالب ننتظر ارتفاع رقم الأعمال و الأرباح بالإضافة إلى تعزيز المؤهلات الإستراتيجية بتنمية تشكيلة المنتجات، الزبائن، التكنولوجيا المتحكم فيها، الأفراد ذوي القيم و الكفاءات في المؤسسة.

¹ Ibid. 289,290.

يتمثل هدف المشروع الاندماحي في الجمع بين مؤسستين اثنتين لهما قيمة كبيرة في سوق الأوراق المالية إذ تبقى قيمتهما على حالها على الأقل بعد الاندماج. أما في الحالات الأحسن فترتفع تلك القيمة بشكل كبير التي يتم تقديمها للمساهمين والتي تعرض لها فيلدمان و سبرات¹ feldman, et spratt بحيث انه لو كانت القيمة المقدمة للمساهمين هي الهدف من الاندماج فلا بد من التركيز على مالك الأسهم بتحديد من الإدارة العليا في بادئ الأمر لمحركات القيمة لدى المؤسسة المندمجة، تصنيفها، ترتيبها و تنظيمها و بعد ذلك تحدد احتمالات تحقيق النجاح أي توقعات القيمة لفترات زمنية مختلفة. بحيث تبنى على التركيز فقط على 20% من نسبة 80% من القيمة المحققة سابقا و تحمل الفارق لتحقيق قيمة وفقا للتوقعات. فتحقيق مكاسب سريعة يبعث لدى الأفراد الشعور بالتقدم غير أن مشاريع الاندماج تواجه مشاكل عديدة منها: التهديد الذي تتعرض له الإدارة العليا من الأعضاء الجدد و الصراعات القائمة على السلطة مما يؤدي بإدارة المشروع للضعف و بالتالي يبقى التكامل الاندماحي أمرا غاية في الصعوبة، كذلك أساليب التغيير إلا إذا لجأت لأسلوب الإرغام القسري فقط.

المطلب السادس: إدارة المعرفة

شهدت الآونة الأخيرة تطورات سريعة و غير مسبقة في كافة مناحي الحياة، ابرز هذه التطورات و التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي، خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات و بثها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات. واكتسبت المعرفة أهمية واضحة في نجاح المنظمات و في إسهامها بتحويلها إلى الاقتصاد المعرفي.

و في عالم سريع التغيير و في عصر تهيمن فيه ثورة المعلومات و الاتصالات تكون المعرفة هي السلاح الأقوى و هي أداة السيادة الحضارية و التكنولوجية، ومصير كل مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة. و تسيير هذا الانتقال يتطلب أن تتبنى المؤسسة إدارة للتغيير، تتوفر على قدر معتبر من الكفاءة و الفعالية و قادرة على رصد و تشخيص كافة المتغيرات من اجل التكيف و مواكبة التطورات المستمرة².

و يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع و الابتكار و أساسا للرشد الإداري و ساعية أيضا إلى بلوغ الكفاءة و الفعالية و تحقيق الأداء المتميز و ذلك باستخدام الأدوات و الأساليب و الطرائق الفاعلة و تحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة.

¹ كاي مايكل، تعريب فواز زعرور (مرجع سبق ذكره)، ص94، 95.

² مدحت أبو النصر (مرجع سبق ذكره)، ص66.

خلاصة الفصل

يعتبر التغيير التنظيمي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسيا في ظل الظروف الحركية التي يشهدها العالم. إذ تحاول المنظمات باختلاف نشاطاتها وأعمالها وحرصا على تنمية تنافسيتها و المحافظة على بقائها وديمومتها إجراء التغييرات الواجبة للتكيف و مواجهة الضغوط الناجمة عن البيئة الخارجية أو تلك الناجمة عن البيئة الداخلية. لكن غالبا ما يلاقي هذا الطموح للتغيير مقاومة أو مخاوف، تسمح القيادة الفعالة بالتغلب عليها ووضع الإستراتيجية الملائمة لإحداث هذه التغييرات بشكل ناجح. هذا النجاح الذي يمكن أن تلمس المؤسسة نتائجه من التحسينات في مستوى أدائها و الذي يظهر في شكل نواتج مثل الأرباح و انخفاض التكاليف و زيادة المبيعات و ارتقاء معدل العائد على الأصول و الملكية و حسن استخدام الموارد و ارتفاع القدرة التنافسية.