

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Tlemcen Algérie



تلمسان الجزائر

جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم
تخصص: اقتصاد

الموضوع

**استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE - بسبدي بلعباس-**

تحت إشراف:

د. بن حميدة محمد

إعداد الطالب:

محمودي قادة مختار

لجنة المناقشة:

| | | | | |
|--------|--------------|----------------------|-------------------|-------------------|
| رئيسا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | كرزابي عبد اللطيف | الأستاذ الدكتور |
| مقررا | جامعة سعيدة | أستاذ محاضر | بن حميدة محمد | الدكتور |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ التعليم العالي | العشعاشي وسيلة | الأستاذة الدكتورة |
| ممتحنا | جامعة تلمسان | أستاذ محاضر | شليل عبد اللطيف | الدكتور |
| ممتحنا | جامعة سعيدة | أستاذ محاضر | زروقي إبراهيم | الدكتور |
| ممتحنا | جامعة معسكر | أستاذ محاضر | ثابتي الحبيب | الدكتور |

السنة الجامعية: 2015/2014



كلمة شكر و تقدير

الحمد لله مبدع الإنسان، مزينه بالعقل واللسان والصلاة والسلام على معلم الخلق سيدنا محمد وأله وصحبه أجمعين.

فبعد الحمد والشكر للمولى القدير جل شأنه، ومصادقا لقوله تعالى :

" وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ " [إبراهيم:7].

ومن قول رسوله الهدى صلوات ربي وسلامه عليه: "مَنْ اسْتَعَاذَ بِاللَّهِ فَأَعِينُوهُ وَمَنْ سَأَلَ بِاللَّهِ فَأَعْطُوهُ وَمَنْ دَعَاكُمْ فَأَجِيبُوهُ وَمَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافَتْوهُ فَإِن لَمْ تَجِدُوا مَا تَكْفَتْوهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنْكُمْ قَدْ كَافَتْموهُ" [رواه أبو داود]

أتقدم بالشكر الجزيل وبخالص الامتنان والتقدير لمن هم أهل الفضل أستاذي المشرف "د. بن حميدة محمد" على تفضله الإشراف على هذا العمل، حيث لم يدخر جهدا لمساعدتي في إنجازه من خلال متابعته وبنصائحه وتوجيهاته القيمة، وإلى الأستاذ الفاضل الأستاذ الدكتور بندي عبد الله عبد السلام الذي قبل الإشراف على هذا العمل في بدايته رغم انشغالاته الكثيرة، وللأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

كلمة شكر وتقدير اهديها إلى من سهر ويسهر بكل ما أوتي من طاقة وجهد لخدمة طالبي العلم من أساتذة وباحثين، صاحب القلب الطيب "معلاش عبد الرزاق" على المساعدات الجليلة التي قدمها لي، لك مني كل الاحترام والمودة والمعزة.

وإلى كل زملائي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة سعيدة، وبالأخص الدكتور ذياب الزقاي والدكتور عثمان بوزيان والدكتور زروقي إبراهيم على ما قدموه لي من توجيهات سديدة وملاحظات علمية قيمة.

وكل الشكر للأستاذ محمودي أحمد على ما قدمه لنا من عون ومساعدة وإلى السيد رشيد بختاوي لمساعدته الجليلة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال ومسيرّي مؤسسة Enie بسيدي بلعباس على المساعدات والتسهيلات التي لم يذخروا أي جهد لتقديمها لنا لإتمام هذا العمل.

وختامًا أتوجه بالشكر والعرفان إلى كل أستاذ علمني حرفا عبر سنين عمري الدراسية، ولكل من قدم لي يد مساعدة، راجيًا الله أن يكون هذا البحث في مستوى المساعدة.

إهداء

- ♥ أمنا الحبيبة والغالية التي مهما قدمنا لها عبارات الشكر والإهداء والإمتنان تقديرا لعطاءاتها فلن نوفيها حقها علينا "الحبيبة الغالية الجزائر"
- ♥ من كانا سندي في السراء و الضراء منذ نعومة أظفاري الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.
- ♥ من غمروني بحبهم وشاركوني عناء المشوار: الزوجة الوفية، وقرّة عيني
- ♥ وفلذة كبدي ابنتي "لينا ناريمان"
- ♥ كل إخوتي وأخواتي الأوفياء وأبنائهم
- ♥ كل أفراد عائلة "محمودي" "بن ويس" "فزة"
- ♥ كل من ساعدني وساندني ولو بكلمة طيبة في إطار هذا العمل.
- ♥ كل من قدم النفس والنفيس من أجل أن عزة وكرامته وحرية هذا الوطن العزيز.
- أهدي لهم هذا العمل المتواضع،
عسى الله أن ينفعنا به، ويرزقنا أجره.

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم | الفصول |
|--------|--|-------|--------|
| 34 | مصفوفة العناصر الإستراتيجية | 1.1 | 1 |
| 38 | مصفوفة النمو منتج/سوق | 2.1 | |
| 51 | خصائص النموذج الخطي لوضع الإستراتيجيات | 3.1 | |
| 52 | الخصائص الأساسية للنموذج التكميلي في وضع الإستراتيجيات | 4.1 | |
| 53 | الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الإستراتيجيات | 5.1 | |
| 81 | أشكال التغييرات وفق تعدد مجالات التغيير | 1.2 | 2 |
| 106 | دور القيادة والإدارة في عملية التغيير | 2.2 | |
| 119 | مصادر مقاومة التغيير | 3.2 | |
| 129 | تطبيق الأسلوب العلمي على عملية التغيير | 1.3 | 3 |
| 135 | استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة منها. | 2.3 | |
| 147 | استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير | 3.3 | |
| 181 | الفرق بين إعادة الهندسة ومدخل التغيير والتطوير الأخرى. | 4.3 | |
| 195 | مقارنة بين استراتيجيات تخفيض العمالة | 5.3 | |
| 234 | تطور حجم العمالة للمؤسسة منذ سنة 1997 إلى غاية سنة 2006 | 1.4 | 4 |
| 236 | سلم تعويضات الخروج للتقاعد "départ en Retaraite" لعمال مؤسسة Enie وفق اتفاقية 2006 المصادق عليها بين مديرية المؤسسة والشريك الإجتماعي لها. | 2.4 | |
| 237 | سلم تعويضات الخروج الإفرادي "départ Volontaire" لعمال مؤسسة Enie وفق الاتفاقية المصادق عليها بين مديرية المؤسسة والشريك الاجتماعى لها | 3.4 | |
| 240 | سلم تعويضات الخروج للتقاعد "Départ En Retaraite" لعمال مؤسسة Enie وفق اتفاقية 2011 المصادق عليها بين مديرية المؤسسة والشريك الاجتماعى لها. | 4.4 | |
| 241 | يمثل تطور حجم العمالة وفق الفئات السوسيو-مهنية للمؤسسة منذ سنة 2006 إلى غاية سنة 2013 | 5.4 | |
| 243 | الفئات التي تم توظيفها في مؤسسة Enie سنة 2009-2010-2011 في إطار عقود المحدودة المدة | 6.4 | |
| 245 | تطور حجم رقم الأعمال الإجمالي لمؤسسة Enie من سنة 2007 الى سنة 2013 | 7.4 | |
| 247 | تطور نتيجة مؤسسة Enie من سنة 2007 الى سنة 2013 | 8.4 | |
| 249 | تطور القيمة المضافة المحققة في مؤسسة Enie من سنة 2007 الى سنة 2013 | 9.4 | |
| 252 | تطور كميات وتكاليف الإنتاج في مؤسسة Enie وفقا لعدد الساعات الفعلية والمتاحة في المؤسسة من سنة 2007 الى سنة 2013 | 10.4 | |
| 254 | تطور حجم إنتاج المؤسسة منذ سنة 2003 لغاية سنة 2013 | 11.4 | |
| 256 | تطور حجم تكاليف المستخدمين مقارنة بالتكاليف الأخرى للمؤسسة من سنة 2007 لغاية سنة 2013 | 12.4 | |
| 259 | تطور الحصة السوقية لمؤسسة Enie منذ سنة 2001 إلى غاية سنة 2013 | 13.4 | |
| 264 | تطور حجم الكميات المعابة من منتجات قسم EGP من سنة 2007 الى سنة 2013 | 14.4 | |
| 266 | أسعار مؤسسة Enie مقارنة بأسعار أهم منافسيها الثلاثي الأخير من سنة 2013 | 15.4 | |
| 267 | الهامش الربحي المحقق في جهاز التلفاز من نوع "Led" لمؤسسة Enie للثلاثي الأخير من سنة 2013 | 16.4 | |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم | الفصول |
|--------|--|-------|----------|
| 26 | طبيعة الأهداف الإستراتيجية | 1.1 | 1 |
| 67 | العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة | 1.2 | 2 |
| 68 | بيئة التي تنشط فيها المؤسسات | 2.2 | |
| 72 | مستويات التغيير | 3.2 | |
| 99 | صيرورة التغيير عند Kurt Lewin | 4.2 | |
| 119 | التعبير عن مقاومة التغيير | 5.2 | |
| 212 | الهيكل التنظيمي السابق لمؤسسة Enie | 1.4 | 4 |
| 213 | الهيكل التنظيمي لمختلف مصالح المركب الإلكتروني CETN | 2.4 | |
| 214 | الهيكل التنظيمي لمختلف وحدات UPE التابعة للمؤسسة قبل سنة 2001 | 3.4 | |
| 215 | الهيكل التنظيمي لوحدة من وحدات UCR التابعة لمؤسسة Enie بعد سنة 2001 | 4.4 | |
| 217 | الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة Enie | 5.4 | |
| 244 | تطور حجم العمالة بمؤسسة Enie من سنة 2006 إلى سنة 2012 وفق الفئات السوسيو-مهنية | 6.4 | |
| 245 | تطور حجم رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة من سنة 2007 إلى سنة 2013 | 7.4 | |
| 247 | تطور نتيجة مؤسسة Enie خلال سنوات الدراسة | 8.4 | |
| 249 | تطور القيمة المضافة لمؤسسة Enie من سنة 2007 إلى سنة 2013 | 9.4 | |
| 258 | تطور حجم التكاليف بالنسبة لرقم أعمال ونتيجة المؤسسة من سنة 2007 إلى سنة 2013 | 10.4 | |

محتويات الفهرس

| الصفحة | المحتويات |
|-----------|---|
| أ | مقدمة عامة |
| ب | إشكالية البحث |
| ب | فرضيات البحث |
| ب | دوافع اختيار الموضوع ومحل الدراسة |
| ت | أهمية موضوع البحث |
| ت | أهداف البحث |
| ت | معوقات وحدود البحث |
| ث | حدود وصعوبات البحث |
| ث | منهجية البحث |
| ج | الدراسات السابقة |
| ر | ملخص الدراسات السابقة |
| ز | ما تضيفه الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسات السابقة |
| س | تقسيمات البحث |
| 02 | الفصل الأول : الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة |
| 03 | 1- المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية وملامح التنافسية في ظل العولمة |
| 03 | 1-1 التنافسية في ظل العولمة |
| 11 | 2-1 الإستراتيجية |
| 18 | 3-1 الإدارة الإستراتيجية في ظل العولمة |
| 25 | 2- المبحث الثاني: مراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية |
| 25 | 1-2 مرحلة صياغة الإستراتيجية |
| 48 | 2-2 مرحلة تنفيذ الإستراتيجية |
| 58 | 3-2 مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية |
| 62 | خلاصة الفصل |
| 64 | الفصل الثاني : إدارة التغيير في المؤسسة |
| 65 | 1- المبحث الأول: مفهوم التغيير، أسبابه، أهدافه، مستوياته، وأثاره |
| 66 | 1-1 العوامل المسببة للتغيير |
| 70 | 2-1 أهمية التغيير |
| 71 | 3-1 أهداف التغيير |
| 72 | 4-1 مستويات التغيير |
| 75 | 5-1 أنواع التغيير |
| 79 | 6-1 أنماط التغيير |
| 80 | 7-1 مجالات التغيير |
| 83 | 8-1 متطلبات التغيير |
| 84 | 9-1 معوقات التغيير |
| 85 | 10-1 عوامل نجاح التغيير |
| 86 | 11-1 وسائل التغيير |
| 87 | 12-1 مستوى الجاهزية للتغيير |
| 88 | 2- المبحث الثاني : تخطيط وتنظيم عملية التغيير في المؤسسة |
| 88 | 1-2 تخطيط برامج التغيير |
| 91 | 2-2 خطوات التغيير |

| | |
|------------|--|
| 91 | 2-3- تنفيذ التغيير |
| 92 | 2-4- مراحل التغيير |
| 93 | 2-5- إدارة التغيير |
| 97 | 2-6- أبعاد إدارة التغيير |
| 98 | 2-7- نماذج عملية إدارة التغيير |
| 105 | 3- المبحث الثالث : قيادة عملية التغيير في المؤسسة و أشكال مقاومته |
| 106 | 3-1- المفاهيم المرتبطة بأدوار القادة في ضوء متطلبات إدارة التغيير |
| 108 | 3-2- مفهوم قيادة التغيير في المؤسسة |
| 108 | 3-3- أنماط وأبعاد قيادة التغيير |
| 113 | 3-4- خصائص وسمات قائد التغيير |
| 114 | 3-5 الآثار المترتبة عن عدم التغيير |
| 115 | 3-6 مقاومة التغيير |
| 116 | 3-7 أشكال مقاومة التغيير |
| 117 | 3-8 الجوانب السلبية لمقاومة التغيير |
| 121 | 3-9 أنماط المقاومين للتغيير الذين تواجههم المؤسسات |
| 122 | 3-10 مستويات مقاومة التغيير |
| 122 | 3-11 المزايا الناتجة من عملية مقاومة التغيير |
| 122 | 3-12 المداخل الإدارية المعتمدة للتعامل مع مقاومة التغيير |
| 125 | خلاصة الفصل |
| 127 | الفصل الثالث : استراتيجيات التغيير المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة |
| 128 | 1- المبحث الأول: إستراتيجيات التغيير في المؤسسة |
| 128 | 1-1 علاقة الإستراتيجية بالتغيير والميزة التنافسية |
| 131 | 1-2 إستراتيجيات التغيير وإدارة مقاومته، الداعمة لاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة |
| 131 | 1-2-1 إستراتيجيات التغيير المعتمدة في إطار عملية التغيير وإدارة مقاومته |
| 137 | 1-2-2 إستراتيجيات أخرى معتمدة في إحداث التغيير |
| 140 | 1-2-3 إستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير |
| 148 | 1-2-4 التخطيط لإستراتيجية التغيير |
| 148 | 1-3 مناهج تنفيذ إستراتيجية التغيير |
| 149 | 2- المبحث الثاني : الآليات، المداخل، والاستراتيجيات الحديثة الداعمة لعملية التغيير في المؤسسة |
| 149 | 1-2 الآليات الداعمة لاستراتيجيات التغيير في المؤسسة |
| 154 | 2-2 مدخل التطوير التنظيمي لدعم عملية التغيير في المؤسسة |
| 164 | 2-3 إستراتيجيات مدخل التطوير التنظيمي |
| 166 | 2-4 نماذج التطوير التنظيمي |
| 168 | 3- المبحث الثالث: الاستراتيجيات المنتهجة في إحداث التغيير لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. |
| 168 | 3-1- إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة |
| 177 | 3-2- إستراتيجية إعادة الهندسة |
| 191 | 3-3 إستراتيجيات تخفيض حجم العمالة |
| 201 | 3-4 المؤشرات العامة لجودة وفعالية التغيير واستراتيجياته |
| 202 | خلاصة الفصل |
| 204 | الفصل الرابع : إستراتيجية التغيير ودورها في المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة Enie |
| 205 | 1- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة Enie وللتغيرات التي شهدتها |
| 205 | 1-1 نظرة حول الصناعات الإلكترونية في الجزائر |
| 205 | 1-2 نشأة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية |
| 206 | 1-3 تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية |

| | |
|------------|---|
| 207 | 4-1 أهداف ومهام مؤسسة Enie |
| 208 | 5-1 أدوار مؤسسة Enie |
| 208 | 6-1 التغييرات التي شهدتها مؤسسة Enie على مستوى هيكلها التنظيمي |
| 209 | 7-1 دوافع وأسباب الداعية للتغيير في مؤسسة Enie |
| 210 | 8-1 أهداف التغيير في مؤسسة Enie |
| 210 | 9-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة Enie |
| 221 | 10-1 أثر التغيير في هيكل التنظيمي للمؤسسة على تنظيمها |
| 227 | 11-1 التغيير الذي مس الوحدات الرئيسية التابعة لمؤسسة Enie |
| 233 | 2- المبحث الثاني : إستراتيجية التغيير التي اعتمدها مؤسسة Enie في إحداث التغيير |
| 235 | 1-2 تنفيذ إستراتيجية التغيير (تقليص حجم العمالة) في مؤسسة Enie |
| 238 | 2-2 إستراتيجية المؤسسة لإدارة مقاومة التغيير |
| 243 | 3-2 تبني إستراتيجية الإبدال والإحلال |
| 244 | 4-2 نتائج تطبيق إستراتيجية التغيير على المؤسسة |
| 262 | 5-2 وضعية المؤسسة بالنسبة لمنافسيها في ظل المنافسة المفتوحة |
| 263 | 6-2 الجودة والتنوعية لمنتجات مؤسسة Enie |
| 269 | 3- المبحث الثالث : مساهمة الدولة في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة Enie |
| 270 | 1-3 رهانات مؤسسة Enie لتعزيز قدرتها التنافسية في ظل مشاريعها المستقبلية |
| 273 | 2-3 مشاريع المؤسسة لرفع حصتها السوقية في إطار برنامج التطوير المعتمد |
| 275 | 3-3 أثر الشراكة الأجنبية في تعزيز وتنمية القدرة التنافسية لمؤسسة Enie |
| 278 | خلاصة الفصل |
| 280 | الخاتمة العامة |
| 288 | قائمة المصادر والمراجع |
| 297 | الملاحق |

المقدمة العامة

يشهد الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن تحولات هامة أفرزتها عدة معطيات مختلفة كتتنوع حاجيات الأفراد، التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الدولي والتطورات السريعة للتكنولوجية خاصة ما تعلق منها بأنظمة الاتصال عن بعد، الخ. وفي ظل هذه التحولات العميقة التي يشهدها هذا الاقتصاد، والذي وصف بأوصاف شتى: كالاقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات، الخ، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها المسير، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة، فالأسواق اليوم أصبحت مَعْمولة، ودورة حياة المنتج تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكية)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة، مما جعل الاقتصاد يستفيد من السرعة والفعالية التي توفرها له، وظهرت إلى الوجود أفكار اقتصادية جديدة تعكس هذه التحولات التي تسمح بتجسيدها، من هذه الأفكار نجد العولمة الاقتصادية أو فكرة القرية العالمية.

كل هذه التغيرات والتطورات تجعل من التغيير سبيلاً لا مئاص منه، وتعدو الحاجة للتغيير في المؤسسات -خاصة العمومية منها- ضرورة حتمية لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة. فتغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسهولة رد فعلهم تجاه هذه التغيرات، مما يظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية (قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء أو الحصول على قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين)، واستغلالها لخلق فرص تنافسية وتمييزها، أو على الأقل مواجهة تنافسية الآخرين.

كما أن مواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة تعتمد على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات. ومن هنا يجدر بنا الإشارة إلى أن الابتكار، والإبداع و تحفيز روح المبادرة لهم دور كبير في خلق هذه القدرة والميزة التنافسية للمؤسسة، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

وفي هذا السياق فإن تبني إستراتيجيات فعالة، في محيط يتميز بالمنافسة القوية، وتغيير أذواق المستهلكين، وسرعة التطور التكنولوجي، يمكن المؤسسة من البقاء والنمو. فالإستراتيجية الفعالة والناجعة تكمن في التشخيص الخارجي والداخلي لمحيط المؤسسة، الذي يمكنها من تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف. واستغلال تلك الفرص وتجنب التحديات، من أجل امتلاك قدرات تنافسية أكبر من المنافسين في جميع المجالات. وانطلاقاً من هذا فالأمر يستلزم بالمؤسسات تطبيق إستراتيجية دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتحديات، والتي تستند في رسالتها على توفير الأدوات والتقنيات والإرشادات اللازمة واستخدام كل الوسائل الممكنة لمواكبة التغيير وإدارته في صالحها لتحقيق النجاح والازدهار على المدى الطويل.

كما أن التغيرات البيئية الراهنة، جعلت هذا العالم قرية صغيرة، الأمر الذي يوجب على كل شخص أن يكون لديه مزيج متكامل من الجودة حتى يستطيع أن يقرأ ملامح وفكر الإدارة الجديدة لتعمل بكفاءة وفعالية عالية في الأداء للوصول إلى جودة التميز الايجابي لوحدات الأعمال الاقتصادية الوطنية والتي تعتبر جزءاً أساسياً في مدخل التنمية الاقتصادية الوطنية. ويتضح من خلال هذا أنه يتوجب على مؤسساتنا إنتاج

منتجات ذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلك، من اجل نجاحها وتطوير أداءها وإنتاجها، ولا يتم لها ذلك إلا بمواكبة التغيرات والتطورات، من خلال إحداث التغيير المطلوب، والذي أصبح مطلباً أساسياً للنهوض في ظل التطورات المتسارعة في بيئة العمل.

إشكالية البحث

تعتمد مؤسسات اليوم العديد من استراتيجيات لإحداث التغيير المطلوب، سواء كان تغييراً مخططاً أو غير ذلك، لذا كان لا بد لها من الاختيار الحسن للاستراتيجيات المناسبة لإحداثه من أجل ضمان نجاحه وتقبله، وتحقيق أهدافه. وسنحاول من خلال هذا البحث الإجابة على التساؤل الذي يدور حول تطبيق إستراتيجية التغيير بالمؤسسة وأثر ذلك وانعكاسه على تنمية أو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، والذي نطرحه على النحو التالي : ما مساهمة إستراتيجية التغيير المطبقة بالمؤسسة في تنمية وتعزيز القدرة التنافسية لها؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية وجب علينا طرح بعض التساؤلات الفرعية والتي تكون محورا أو قاعدة لخطة البحث:

- ما علاقة الإستراتيجية بالتغيير؟.
- ماهية التغيير وإدارته بالمؤسسة؟.
- ما الاستراتيجيات المنتهجة في إحداث التغيير لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- ما هي الآليات والمداخل الداعمة لاستراتيجيات التغيير في المؤسسة؟

فرضيات البحث

تم بناء الفرضيات التالية للإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذا البحث والتحقق من صحتها والتثبت منها :

✓ الفرضية الأولى: التكيف والتجاوب السريع للمؤسسة مع ما تفرزه بيئتها من ضغوطات وتحولات، وإدارة عمليات التغيير بإستراتيجية تغيير فعالة، ومواكبة منتجاتها لما تفرضه التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، يساهم في تنمية قدراتها التنافسية ويعزز من بقائها واستمرارية نشاطها، وتحقيق أهدافها.

✓ الفرضية الثانية: توسع المؤسسة في نشاطاتها وعدم تركيز كل جهودها على نشاط رئيسي أو منتج وحيد، يساهم في تحقيقها لقدرات تنافسية تعزز من بقائها واستمراريتها، وتحقيق أهدافها.

✓ الفرضية الثالثة: لا يمكن للمؤسسات العمومية من تنمية وتعزيز قدراتها التنافسية بنفسها، ودون اللجوء إلى تدخل الدولة، من خلال وضع هذه الأخيرة لسياسة دعم واضحة للمؤسسات الاقتصادية لرفع قدراتها التنافسية والحفاظ على نشاطها واستمراريتها.

✓ الفرضية الرابعة: تبنيها وحسن تطبيقها لإستراتيجية من استراتيجيات التغيير هو المنفذ الوحيد للمؤسسة في سبيل تحقيقها لقدرات تنافسية تعزز من بقائها واستمراريتها.

دوافع اختيار الموضوع ومحل الدراسة

نظرا لتزايد الحاجة لاستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة لكسب ودعم المزايا والقدرات التنافسية للمؤسسة حتى تساعدها على مجابهة أو التفوق على منافسيها، جاءت فكرة موضوع هذا البحث لمحاولة

البحث للوقوف على مدى مساهمة استراتيجيات التغيير المتبنية بالمؤسسة في تنمية وتعزيز القدرات التنافسية لها. وقد كان اختيارنا لمؤسسة Enie للدراسة التطبيقية لعدة جوانب، منها :

1. التسهيلات المقدمة من طرف بعض مسؤولي وإطارات المؤسسة من أجل القيام بالدراسة؛
2. موقع الشركة القريب، والذي سهل علينا مهمة التنقل اليومي إليها.
3. مكانة الشركة في السوق وفي الاقتصاد الوطني.
4. تعتبر المؤسسة من بين المؤسسات الوطنية التي فرضت وجودها في السوق المحلية - منذ أزيد من 30 سنة-، بفضل منتجاتها ذات الجودة العالية، وتحكمها في الجيد في مجال نشاطها.
5. سرعة وتواصل التغييرات والتطورات التي يشهدها سوق النشاط الإلكتروني، مما يتطلب من المؤسسات الناشطة فيه، مرونة عالية لتلبية احتياجات الزبائن، والتأقلم الدائم مع كل ما هو جديد.
6. على الرغم من كل المشاكل والعراقيل التي واجهتها المؤسسة خلال السنوات الماضية إلا أن التحدي والإرادة كانا كفيلين بالدفع بها قدما نحو التطور ودخول عالم التنافس بامتياز مع أكبر المؤسسات العالمية في الصناعة الإلكترونية.

أهمية موضوع البحث

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الاقتصادية والإدارية الحديثة المهمة في حياة المؤسسة، حيث تنشط في بيئة تختم عليها ضرورة رفع التحدي ومسايرة التغييرات في جميع المجالات: السياسية، الثقافية، الاجتماعية، في ظل ما يشهده عالم الأعمال، من تحرير للتجارة الدولية، وانفتاح على الأسواق، وتنامي حدة المنافسة الدولية والمحلية،.. الخ. ومن هنا تتجلى أهمية إحداث وإدارة مجموعة من التغييرات لمواكبة مقتضيات هذه التغييرات، بالاعتماد على الأدوات والآليات والاستراتيجيات المعتمدة في إحداث التغيير أو في الحد من مقاومته.

أهداف البحث

إن العديد من التغييرات التي تحدثها المؤسسات لا تحقق النجاح المطلوب وقد تتعرض للإخفاق، وقد يرجع السبب الرئيسي في ذلك - في العديد من الأحيان - لمقاومة التغيير أو لعدم معرفة كيفية إدارته وإدارة مقاومته، مما يتطلب إتباع إستراتيجية ما أو خطة معينة تقوم بحل أية مشكلة قد تنشأ خلال عملية التنفيذ للتغيير. ويأتي هذا البحث للكشف عن مدى مساهمة استراتيجيات التغيير التي تبنتها مؤسسة Enie في إحداث التغيير في تنمية وتعزيز قدراتها التنافسية، في ظل ما يشهده محيط بيئتها من تطورات وتغييرات بما يسهم في المحافظة على مركزها التنافسي في السوق، والرفع من حصتها السوقية فيه، حتى تضمن بقائها واستمرارية نشاطاتها. كما يهدف هذا البحث كذلك في المساهمة في توفير تصورات ومفاهيم نظرية لاستراتيجيات التغيير وإدارة مقاومته.

معيقات وحدود البحث

نظرا لصعوبة الإحاطة بالموضوع على أحسن وجه بسبب اختلاف الآراء ووجهات النظر كما أشرنا سابقا من جهة، واكتفاء العديد من الدارسين والباحثين في هذا المجال على حصر أبحاثهم على أنواع معينة من التغيير، كالتغيير الإستراتيجي فقط، أو التغيير التنظيمي أو التغيير التكنولوجي وعلى مداخل محدودة فقط من جهة أخرى، لقلة البحوث والدراسات التطبيقية المتعلقة باستراتيجيات التغيير وإدارته ومداخله الإستراتيجية - خاصة باللغة العربية - على مستوى مكثباتنا. كما أن هناك اختلاف ما بين المؤسسات التي تنشط في نشاط معين أو بقطاع معين في تبني إستراتيجية تغيير غير المتبنية في المؤسسات الأخرى في نفس

النشاط أو القطاع. كما أن الوصول للمعلومة (خاصة المالية) من مصدرها بالمؤسسة الجزائرية - من دون اللجوء إلى العلاقات الشخصية - يعد ضربا من المستحيل في الوقت الراهن.

حدود وصعوبات البحث

تطرقنا في بحثنا هذا إلى دراسة ما هو متاح نظريا، وركزنا في بحثنا هذا على إستراتيجية تخفيض حجم العمالة المعتمدة لإحداث التغيير في مؤسسة وطنية تنشط في المجال الصناعي لأكثر من 30 سنة، ولها شهرة وسمعة واسعة محليا ودوليا، والمتمثلة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie بسيدي بلعباس. والتي شرعت في تطبيق هذه الإستراتيجية منذ سنة 1997 إلى غاية يومنا هذا، مما سيعطي لنا تقييما حقيقيا حول عملية التطبيق لإستراتيجية التغيير المعتمدة فيها، ومدى مساهمتها في تعزيز وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

1. الحدود الزمانية: حددت مدة الدراسة في هذا البحث بمدة زمنية قدرها 06 سنوات، والتي تمتد من سنة 2007 إلى غاية 2012. وقد تم اختيار هذه الفترة لما عرفته المؤسسة من تغييرات (غلق وحدات، شروع في مخطط التطوير، تسريح عدد كبير من عمالها في إطار عملية التقليل لحجم العمالة... الخ).
2. الحدود المكانية: اقتصر البحث على دراسة واقع التغيير وإستراتيجيات إدارته بمؤسسة Enie للأسباب التالية:

- طبيعة عملها الذي يتضمن ضرورة استمرار نشاطها بالرغم من الظروف المحيطة بها.
 - تأثر نشاطها بالمتغيرات البيئية الخارجية (المنافسة الخارجية، التطور التكنولوجي، السياسات والقوانين الصادرة... الخ) مما يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه المفردات لاستمرار عملها وتحقيق أهدافها.
 - التغيير يعد من المجالات الضرورية والحيوية في هذه المؤسسة، حيث شرعت في تنفيذ إستراتيجية إحداثه منذ فترة طويلة، مما سيتيح لنا تقييم هذه الإستراتيجية المتبناة وفق أهداف البحث.
3. الصعوبات التي واجهت الطالب خلال البحث: الصعوبة الوحيدة التي واجهها الطالب في إعداد هذا البحث بجانبه النظري والتطبيقي، تمثلت في ندرة الكتابات (من مؤلفات ورسائل علمية) من الناحية النظرية والتي تتعامل مع مدخل تخفيض حجم العمالة باعتبارها أحد إستراتيجيات التغيير في المؤسسات العامة (مع ربطه بتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة)، مع عدم توفر لأي دراسات تناولت بالتفصيل كيفية تطبيقها في المؤسسات، والمتطلبات اللازمة لعملية التطبيق. إلا أن هذا لم يثني من عزيمتنا لمحاولة تسليط الضوء على هذا المدخل بما أتيج لنا الحصول عليه من معلومات. وعليه يأمل الطالب أن يشكل هذا العمل إسهاما متواضعا في معالجة الموضوع، وأن يمثل إضافة إلى ما هو متاح.

منهجية البحث

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والتحليلي من خلال جمع البيانات بواسطة المرتبطة بالمؤسسة محل الدراسة وتحليلها. فضلا عن الدراسة المرجعية، وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة بالمكتبات والبحث البيبليوغرافي بواسطة الحاسوب لبناء الخلفية النظرية. وقد تم الاستعانة ببعض المصادر العربية والأجنبية حيث تم بناء البحث على الجانب النظري بغية الوقوف على جوانب الجهد الأكاديمي المبذول لدراسة الاستراتيجيات التي تناولها البحث.

الدراسات السابقة

ترصينا للجانب النظري رأى الباحث ضرورة عرض بعض الدراسات المنشورة على الشبكة العنكبوتية، والمرتبطة بالموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي أسهمت من خلال أهدافها ونتائجها في بناء أفكار البحث وتوجهاته لدى الباحث من الناحية النظرية والتطبيقية.

1- دراسات باللغة العربية

1. دراسة (شاكرو دحلان: 2012) "أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة، دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فهم العاملين لطبيعة التغيير وأثره على مستوى رضاهم، وكيفية المحافظة على الحقوق والمزايا المكتسبة في ظل المتغيرات التنظيمية وبيئة العمل وأثر ذلك على رضا العاملين بالمؤسسة. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، من بينها رضا العاملين المنقولين بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجال فهم عملية التغيير لصالح العاملين ذوي مستوى تعليم دبلوم. كما خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات تصب في خطوات تنفيذ التغيير، من بينها: ضرورة التمهيد لأي تغيير بالوسائل العلمية المعروفة كالندوات وورش العمل، وتدريب الكوادر المعنية بالتغيير، وإشراك العاملين في أي عملية تغيير، تحسن بيئة العمل الداخلية، تشجيع العاملين على طرح الأفكار الرائدة لتسهيل العمل، دعم تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

2. دراسة (عبد الكريم حسين: 2012)، "التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سورية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وكيفية استجابة المديرين في المؤسسات محل الدراسة إلى التغيير وطبيعة العوامل التي تؤدي إلى التغيير، إلى جانب التعرف على إدراك المديرين لعملية التغيير والعلاقات المرتبطة بذلك وتأثيرها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها، إدراك المبحوثين لعوامل التغيير الداخلية والخارجية، وإدراكهم لنتائج وعملية التغيير. وقد أفضت الدراسة لمجموعة من التوصيات نذكر منها، العمل على إشراك العاملين أفراداً أو جماعات ممن سيتأثرون بعملية التغيير في التعرف على أسبابه، أهدافه، وتخطيط إجراءاته، ضرورة تنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية، من خلال تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها، والتنسيق بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية كلها للمناقشة وتبادل الرأي في التغييرات، مما ينمي مناخ من الثقة المتبادلة بين الإداريين والعاملين ويشجع الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

3. دراسة (الجهني: 2012)، "أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فعالية التطوير الإداري، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين بالدوائر الحكومية بمنطقة المدينة المنورة بالمملكة"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التغيير التنظيمي على فعالية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محل الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من 612 مبحوثاً، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في الدوائر الحكومية لأبعاد مقاومة التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد مقاومة التغيير في التطوير الإداري، وأن أبعاد مقاومة التغيير تفسر ما مقداره 62.3 من التباين في فعالية التطوير الإداري. وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها

4. دراسة (حليمة علي محمد عسييري: 2011)، "أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة"، ركزت هذه الدراسة، على إستراتيجية مشاركة العاملين وأثرها في حماية برامج التغيير، من خلال استكشاف المستوى المسموح به من المشاركة في تلك المؤسسات، ومعرفة العوامل المؤثرة على المشاركة،

والتعرف على الآثار السلبية والإيجابية لهذه المشاركة. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها، أن العاملين يميلون في المؤسسات الحكومية إلى الموافقة بشأن وجود آثار إيجابية متوقعة لمشاركتهم في صنع القرار، والعكس صحيح، تعدد أسباب المقاومة التي تدفع لاستخدام إستراتيجية المشاركة، وتعدد الآليات التي تسهم في تفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة. وجود عدد من مستويات مشاركة العاملين تتراوح ما بين المتوسطة إلى متقدمة، مما يدل على سعي المؤسسات العامة إلى إشراك العاملين في صنع القرار. وقد خلصت الدراسة لعدد من التوصيات من بينها، تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، وإعادة النظر في اللوائح والأنظمة التي تسهم في تحجيم مشاركة العاملين والتقليل من فاعليتها، كذلك دعت الدراسة لتثبيت مبدأ الحوار والمناقشة بهدف تنمية الثقة، مع ضرورة إيمان المؤسسات بحتمية التغيير حتى تهيئ نفسها لقيادته بأساليب علمية مناسبة.

5. دراسة (عدنان الطيط، تغريد سعيان: 2009)، بعنوان "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي. تكونت عينة الدراسة من 209 فرداً يعملون في أربعة مصارف. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في: أن درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات مرتفعة، حيث كانت درجة ممارسة إستراتيجية التوعية الموجهة والإستراتيجية العقلانية مرتفعة في حين كانت درجة ممارسة الإستراتيجية القسرية متوسطة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أنه توجد علاقة إيجابية بين إستراتيجيتي التوعية والعقلانية وبين الأداء المؤسسي، في حين توجد علاقة سلبية بين الإستراتيجية القسرية والأداء المؤسسي. وفي ضوء هذه النتائج المتوصل إليها تم طرح جملة من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسة إستراتيجية التوعية والإستراتيجية العقلانية ومحاولة الدمج بينهما في القطاع المصرفي الأردني، ومحاولة الابتعاد عن ممارسة الإستراتيجية القسرية.

6. دراسة (ملحم والابراهيم: 2008)، بعنوان "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، هدفت الدراسة توضيح أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر المديرين في الشركات الصناعية في الأردن، وأثر ذلك على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. وقد توصلت هذه الدراسة بأن كانت إستراتيجية الإكراه الظاهر والضمني في الحد الأدنى للدرجة العالية من الممارسات الإدارية، أما إستراتيجية المشاركة كانت في المرتبة الأخيرة من الممارسة. كما أوصت الدراسة بضرورة دراسة وتحليل أسباب مقاومة العاملين لمقاومة التغيير، والتركيز على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الأسباب، بما يحقق التغيير الفعال من خلال مشاركة الأفراد.

7. دراسة (الفايز: 2008)، "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، والتعرف على سبلات وأساليب تلك المقاومة، وعلى أهم الآليات المساعدة لتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن للقيادات الإدارية من خلالها إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته. وكانت أهم نتائج الدراسة، أن خوف العاملين على مصالحهم وعدم توفر التدريب الكافي، والاعتماد على الأساليب الرديئة وضعف الاتصال هي من أهم أسباب مقاومة التغيير. وأن التدرج في إدخال التغيير، وتكثيف التدريب، وتبني مداخل إدارية حديثة، كالإبداع والتمكين، وإدارة المعرفة واختيار الوقت

المناسب، والاستعانة بالجهات العلمية والتقنيات الحديثة من أهم استراتيجيات الحد من المقاومة. وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات نوجزها في مايلي:

• أن استراتيجيات إدارة التغيير تتطلب إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب كمهارة عصرية لا بد من إتقانها .

• لا بد لنجاح القادة في إدارة التغيير إدراك أهمية التغيير المنبثق من متطلبات الواقع وإيجاد المناخ المناسب الذي يساعد على تفهم وتقبل التغيير ويحد من مقاومته

• إن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير يتطلب إعادة صياغة كثير من الجوانب الإدارية والتنظيمية لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة مثل الهياكل المركزية بأخرى أكثر مرونة، وإدخال تقنيات الحاسوبية.

8. دراسة (القصيمي:2008)، "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة مقاومة التغيير، والمداخل الإدارية المستخدمة لمواجهتها، وجهود الإدارة لاختيار المدخل الإداري المناسب. وتوصل الباحث الى نتائج من خلال هذه الدراسة تمثلت في وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين مقاومة التغيير والمداخل الإدارية اللازمة لمواجهتها. وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة بناء ونشر ثقافة التغيير والالتزام بها، فضلا عن وجوب مشاركة العاملين في صنع قرارات التغيير بما يخدم مصلحة المؤسسة.

9. دراسة (فالح الحوري:2008)، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية" دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة" هدفت الدراسة إلى تشخيص مدى إدراك العاملين لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في رضا الزبون (المريض)، والتزام ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، إلى إشراك الموظفين وتمكينهم، كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ. وقد أظهرت النتائج التي توصل لها الباحث، أن العاملين يدركون أهمية التطبيق لإدراكهم بجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. لوجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية التطبيق تعود لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي). وأظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.05$) بين العوامل الشخصية بدلالة أبعادها (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم) وإدراك أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات كان من بينها ضرورة استمرار دعم الإدارة العليا والتزامها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلى تفعيل عنصر المشاركة وفرق العمل لدى العاملين، وترسيخها في ثقافتهم التنظيمية.

10. دراسة (الأغا: 2006)، "دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات-الهندرة- في المصارف في قطاع غزة"، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة في الهندرة، والتي من بينها إعادة بناء الهياكل التنظيمية، قدرات التكنولوجيا العالية، صحة وفعالية العمليات المصرفية، التغيير في توقعات العملاء، تحسين معايير الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من بينها: انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية، وبين الهندرة الكفاء وقدرات التكنولوجيا العالية. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهندرة الإدارية الكفاء وتغييرات في توقعات العميل وتحسين معايير الجودة الشاملة. وقد خلصت الدراسة إلى أهم التوصيات والمتمثلة في أن يتم إعادة الهيكل التنظيمي بناء على التوجه بالعملية، على أن يظهر ذلك في الهيكل التنظيمي للمصرف، الاهتمام بصحة وفعالية العمليات المصرفية من خلال حجم وعدد العمليات التي يتم إنجازها، الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة من خلال تطوير الخدمات حسب رغبة العملاء، ضرورة استخدام تكنولوجيا

المعلومات بطريقة تسهم في خفض العمليات الرقابية، وعلى أهمية تكوين فرق عمل عبر الإدارات الوظيفية والتي من شأنها التركيز على العميل وليس على إرضاء الإدارات العليا فقط. كما نبه الباحث إلى ضرورة اتخاذ القرارات الجماعية بمشاركة ومشاورة بين الإدارة العليا والعاملين، الشيء الذي يدفع العاملين على تنفيذ القرارات ودعمها.

11. دراسة (نواف الأعور: 2005)، "قياس مدى تطبيق منظمات الأعمال لاستراتيجيات التغيير والتطوير وأثرها في فعالية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية والهيكلة التنظيمي والتكنولوجيا في الشركات محل الدراسة، والوقوف على اثر تطبيق هذه الاستراتيجيات في فعالية هذه الشركات من حيث تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، وفحص مدى الاختلاف في تطبيق الشركات. وشملت الدراسة من يقومون بصياغة وتنفيذ استراتيجيات التغيير والتطوير والتعامل معها. وقد أظهرت نتائج الدارس، أن الشركات محل الدراسة لا تطبق إستراتيجية التغيير والتطوير بشكل عام، كما أنها لا تطبق كذلك إستراتيجية التغيير والتطوير المتعلقة بالموارد البشرية والهيكلة التنظيمي، ولكنها تطبق استراتيجيات التغيير والتطوير المتعلقة بالتكنولوجيا. ومن ضمن التوصيات التي تم التوصل إليها، فقد أكد الباحث على أن تضع الشركات محل الدراسة مسألة تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير من ضمن أولوياتها، وعلى أن تقوم بتهيئة المناخ الصحي المناسب لقبوله وإشراك العاملين في عمليات الإعداد للتغيير، وبناء قنوات بين العاملين في الشركات بحيث تسمح بتدفق الآراء والملاحظات بشأن تطبيق استراتيجيات التغيير والتطوير. الى الاعتناء بنظام التغذية العكسية التي يساعدها في تقييم نتائج التطبيق.

12. دراسة (ريم رمضان: 2005)، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، هدفت الدراسة إلى تبيان ما إذا كانت تختلف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة، وكيفية إدارة عملية التغيير، واتخاذ القرار حول الإستراتيجية الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى كفاءة أفضل في العمل، بالإضافة إلى التعرف على مدى تطابق إدارة التغيير في المنظمات مع النماذج النظرية التي تشرح ذلك. خلصت الباحثة الى مجموعة من النتائج من بينها: وجود علاقة إيجابية بين بعض المقومات العلمية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير، مما يدل على أن أسباب فشل عميلة التغيير في الشركات محل الدراسة يعود لفشل إتباعها للأسس العلمية في إدارة التغيير، وجود أثر للتدريب في إدارة التغيير التنظيمي، بالإضافة لأهمية بعض المتغيرات مثل الرضا والتمكين والتعويض والمكافآت في التطوير التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة التوصيات، من بينها، ضرورة الاهتمام بالجوانب السلوكية للمدراء عند تطبيق التغيير التنظيمي وتنمية العوامل المشتركة للتطوير التنظيمي كالرضا والتمكين والتعويض والمكافآت، الى جانب التركيز على أهمية عملية الاتصال والتشاور في عملية إدارة التغيير التنظيمي.

13. دراسة (ناصر الفوزان و أحمد العامري: 1999)، "إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في هذه الأجهزة، وتوصلت الدراسة الى أربعة إستراتيجيات يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين هي: إستراتيجية الاحتواء، إستراتيجية المشاركة والإقناع، إستراتيجية التمويه والمراوغة، إستراتيجية الإكراه القسري، وكانت إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع الأكثر استخداما من قبل المديرين. وقد توصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها، أنه ينبغي أن يكون هناك

تخطيط جيد للإستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية مقاومة التغيير، على أن تكون مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة، واستخدام الأسلوب الملائم لها. كما ينبغي أن يكون هناك تدريب للقادة الإداريين المسؤولين عن التغيير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة وإدارة التغيير، خصوصاً إذا تم معرفة أي عملية تغيير معرضة للمقاومة.

14. دراسة (المدهون رقيق: 1999)، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة ما بين بعض متغيرات نظام الجودة الشاملة وهي التركيز على الزبائن، والتزام الإدارة بالجودة، والتحسين المستمر، والنظم الإدارية، والإجراءات التشغيلية، كمتغيرات مستقلة، واكتساب القدرة التنافسية للشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية كمتغير تابع. وقد تم طرح نموذج عملي يعتمد على افتراضين أساسيين يتعلق الأول برغبة أو نية الإدارة والتزامها بإحداث التغيير والإصلاح إما بطريقة سريعة وإما بطيئة، أما الافتراض الثاني، فيتعلق باتجاهات العاملين في التنظيم وهي إما أن تكون إيجابية أو سلبية، فإذا كانت رغبة الإدارة في إحداث التغيير بأسلوب سريع وكانت اتجاهات العاملين إيجابية ففي إمكانها إنجاز ذلك بإستراتيجية إعادة الهندسة وباستخدام القيادة التحويلية، أما إذا كانت نية الإدارة إحداث التغيير بأسلوب بطيء وكانت اتجاهات العاملين إيجابية فيإمكانها تحقيق ذلك بإستراتيجية الجودة الشاملة وباستخدام نمط القيادة التبادلية. أما إذا أرادت إحداث التغيير بصورة سريعة ووجدت اتجاهات العاملين سلبية فيإمكانها إحداث التغيير بإستراتيجيه تخفيض حجم العمالة، أما إذا أرادت الإدارة إحداث التغيير بصورة بطيئة ووجدت اتجاهات العاملين سلبية ففي الإمكان إحداث التغيير بإستراتيجية إعادة الهيكلة البطيئة وباستخدام أسلوب القيادة البيروقراطية. وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة بين جميع متغيرات نظام الجودة الشاملة التي تم اعتمادها في الدراسة واكتساب القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج البحث أن الميداني أن الشركات الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ذات قدرات تنافسية عالية المستوى.

2- دراسات باللغة الأجنبية

15. دراسة (Boohene, Rosemond and williams, asamoah: 2012)، بعنوان Resistance to Oragnizational change : a case study of Oti Yeboah Complex Limited. هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على المقاومة عند التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة أن عوامل زيادة المقاومة في الشركة في حال حدوث تغيير، تعود الى قلة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وقلة الثقة بين العاملين والإدارة، بالإضافة الى عوامل أخرى مثل، قلة التحفيز، الاتصال الضعيف، وأوصت الدراسة لبعض العوامل التي تقلل من عنصر المقاومة، منها التشجيع على المشاركة في صنع القرار، وبناء ثقافة مشتركة في المؤسسة، وقبول النقد البناء والشفافية في التعامل.

16. دراسة (Van Dam K, Oreg S, & Schyns B: 2008)، بعنوان Daily Work Contexts and resistance to Oragnizational change وضحت هذه الدراسة تصرفات الأفراد العاملين في اتجاه تغييرات المؤسسة من خلال دراسة خصائص يوم العمل ومساره وتأثيره على مقاومة العاملين لتغييرات المنظمة، وذلك من خلال دراسة ثقة العاملين بالإدارة ومشاركة المرؤوسين، وتقبلهم للتغييرات والمناصب الإدارية والمعلومات التي تقدم للموظفين عند التغيير، والتي تزيد من فعالية التغيير وتحسن أداء المؤسسة. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن انخفاض مقاومة الأفراد للتغيير يعود الى توفر المعلومات، وفرص المشاركة وثقة العاملين في من يقوم بعملية

التغيير من أعضاء الإدارة، كما أوصت باستمرار دور الإدارة في شرح عمليات التغيير للعاملين، وإشراكهم فيها وزيادة التوصل بين العاملين والإدارة.

17. دراسة (2006:Dobosz Bourne)، "إعادة تشكيل مقاومة التغيير في شركة جنرال موتورز في بولندا"، وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، والحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

18. دراسة (2005:Garcia Diaz)، هدفت الدراسة لإيجاد منهجية تسهل التحسين المستمر للخدمات المقدمة من قسم الخدمات في جامعة بورتوريكو. أوضح الباحث منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، والتي تركز على مقاومة التغيير الذي ينشأ من العاملين ومن نقابات العمال، وتم التركيز على نظم دراسة العمل، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وطرائق جمع البيانات والمعلومات في قسم الخدمات في الجامعة. وقد تضمنت الدراسة معرفة العمليات الأساسية وطرائق جمع البيانات، بمشاركة المستخدمين والزبائن وتهيئة وتدريب الكوادر البشرية. وتوصلت الدراسة إلى تطوير وتطبيق نظام أوامر العمل المستند على الحاسوب.

19. دراسة (2001: Jerva)، بعنوان "إعادة هندسة عمليات الأعمال وتصميم النظم وتحليلها، صنع حالة متكاملة في الولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت هذه الدراسة لاختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسية وأوجه الشبه والاختلاف بينها وبين تطوير نظم المعلومات ومناقشة متطلبات إعادة هندسة العمليات في أي مشروع تطوير لنظم المعلومات. توصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة وأسابيلها، يمكن أن يكون مستمرا عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المؤسسة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمة هذه الأخيرة في المحتوى. هذه الفوائد تؤدي لتخفيض التكلفة، والتمايز في المنتجات، والتمكين والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

20. دراسة (2000: Ehigie & Akpan) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن بعض المتغيرات الاجتماعية والنفسية التي تعزز من تبني الموظفين لإدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة الوسطى البالغ عددهم 412 فرد في المؤسسات المطبقة وغير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة في نيجيريا، وقد شملت المتغيرات النفسية: نمط القيادة المدرك، ونظام المكافآت التنظيمي، أما المتغيرات الاجتماعية فقد شملت: الجنس، والعمر، وعدد سنوات العمل، ومستوى التعليم. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في منظمات إدارة الجودة الشاملة أكثر إدراكا لأنماط القيادة على أساس الأداء، والمكافآت وأقل انبساطا في الهيكل التنظيمي من المنظمات التي لا تعتمد إدارة الجودة الشاملة.

ملخص الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التغيير ومدخله وإستراتيجياته من عدة جوانب علمية وإدارية، تم تطبيقها على قطاع الخدمات، البنوك والوزارات، المستشفيات، والمؤسسات الحكومية والخاصة، ومن خلال عرضنا الموجز لهذه الدراسات استخلصنا مايلي:

- تناولت بعض الدراسات، لمفهوم استراتيجيات التغيير وإدارة التغيير، كما هو موجود في دراسات (الطيح، تغريد 2009)، (الفايز 2008)، (ملحم، الابراهيم 2008)، (الأعور 2005)، (الفوزان، العامري 1999)، (رمضان 2005)؛

- تناولت بعض الدراسات لبعض المداخل الإدارية للتغيير وإدارته، باعتبارها كإستراتيجيات تغيير، ولنمط القيادة المرتبط بكل إستراتيجية مطبقة، ونخص بالذكر (إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، إستراتيجيه تخفيض حجم العمالة)، وانسجمت مع دراسة (Jerva 2009)، (Ehigie & Akpan 2000)، (المدهون 1999)، (الأغا 2005)، (الحوري 2008)؛

- وقد ركزت أخرى على تأثير التغيير وإستراتيجياته على استجابة الإدارة، ومدى مشاركة العاملين في برامجهم وصنع قراراتهم، وانسجمت مع دراسة (حسين 2012)، (عسيري 2011)؛

- وتناولت أخرى التغيير كظاهرة تنتج عنها مقاومة تدفع العاملين لمقاومته، في حين ركزت البعض منها على أثر التغيير على مستوى رضا العاملين عنه، وانسجمت هذه الدراسات مع دراسة (دحلان 2012)، (الجهني 2012)، (القصيبي 2008)، (Boohene & Williams 2012)، (Van dam & Schyns 2008)، (Garcia Diaz 2005)، (Dobos 2006)؛

ما تضيفه الدراسة الحالية، وما يميزها عن الدراسات السابقة:

من حيث أغراض البحث وأهدافه تتفق الدراسات السابقة فيما بينها بشكل كبير على مدى أهمية وجود التغيير في المؤسسات سواء عامة أو خاصة، فنجد أنها بصفة عامة هدفت:

- إلى توضيح مدى فهم وإدراك العاملين لعملية التغيير وإدارته، ومشاركتهم فيها، بالإضافة إلى تحديد أثر هذا التغيير سواء على مستوى المشاركة، على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، أو على مستوى الأداء المؤسسي، بالمؤسسات محل الدراسات؛

- إلى توضيح طبيعة الإستراتيجية (وفق حالة الدراسة)، المستخدمة أو المناسبة لغرض إحداث التغيير أو إدارة مقاومته، وكيفية اتخاذ القرار حول الإستراتيجية الواجب إتباعها. كما تناولت بعض من هذه الدراسات ممارسة هذه الاستراتيجيات لمواجهة الأزمات وتحديد دورها في فعالية المؤسسة؛

- إلى توضيح مدى تطبيق استراتيجيات التغيير في المؤسسة، ومدى استجابة المديرين والإداريين وتصرفات الأفراد اتجاه تغييرات المؤسسات محل الدراسات.

ومن خلال البحث في الدراسات السابقة بما أتيج للباحث من وسائل، وجدنا أن هناك ثلاث دراسات سابقة، لأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كمدخل إستراتيجي لإحداث التغيير في بحثنا) على اكتساب القدرة التنافسية للمؤسسات، ويتعلق الأمر بدراسة المدهون، والتي أجريت منذ أكثر من 15 سنة. ودراسة الطراونة سنة 2001 بعنوان "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية"، والتي عاجلت واقع الجودة الشاملة في الشركات الصناعية للأدوية في الأردن، والسياسات التنافسية التي تستعملها هذه الأخيرة، من خلال دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، و بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وبين القدرة

التنافسية والسياسات التنافسية. ومن الملاحظ في هذه الدراسة أنها ركزت بشكل عام على تحديد السياسات التنافسية للشركات محل الدراسة، وعلى مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة بشكل خاص.

جاءت بعدها دراسة (Rundus M & Chong K.V: 2004) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي"، والتي ركزت في تحليلها بصفة رئيسية حول اختبار تأثير ممارسة إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي.

وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسات كثيرة تناولت هذا الموضوع، لكن وجدنا دراسات ذات صلة بالموضوع تتحدث بشكل أعم وأشمل، فهذه الدراسات تطرقت أغلبها إلى التغيير وإلى إستراتيجيات مقاومته، أو إلى درجة الاستجابة والمشاركة ورضا العاملين عليه، إلا أنها لم تربط كل إستراتيجياته بتعزيز وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة التي تبنته. لذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو تطرقها إلى إستراتيجية أخرى للتغيير في المؤسسة لمعرفة مساهمتها في تعزيز وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة. كما أن الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة عن بيئتنا، في حين تم إجراء هذه الدراسة في البيئة الجزائرية على وجه التحديد، في محاولة للربط بين إستراتيجية التغيير القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومن حيث أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة، فقد تمثلت في:

- اختيار المنهج المناسب للدراسة؛
- إعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة؛
- تبصير الباحث بالمراجع التي تخدمه فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

تقسيمات البحث

بهدف استغلال الأطر النظرية لهذا الموضوع، فقد تم تقسيم هذا البحث إلى 04 فصول منها ثلاث نظرية تناولت في فصلها الأول الإستراتيجية وما لها ولإدارتها من أهمية بالمؤسسة، أما الفصل الثاني فقد تناول فيه مفهوم وأهمية التغيير، قيادته وإدارته، أما الفصل الثالث فقد ربط فيه موضوع الإستراتيجية بالتغيير، مقدما من خلاله أهم الاستراتيجيات والمداخل الإستراتيجية المعتمدة في إحداث التغيير. لينتهي المطاف بالبحث إلى دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية عمومية كنموذج لدراسة موضوع البحث وللإجابة على إشكالية البحث المطروحة.

الفصل الأول

تمهيد

تسعى معظم مؤسسات الأعمال في عالم اليوم المليء بالتحديات والمنافسة في ظل ثورة المعلوماتية والاتصالات المتسارعة، إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو، وأداء كفاء في ظل البيئة التي تعمل فيها. وبحكم هذه المتغيرات المختلفة المتسارعة فقد تحولت مؤسسات الأعمال من مؤسسات ذات استراتيجيات بسيطة تقوم على أساس منتج واحد أو توزيع منتجاتها في سوق واحد ومناطق جغرافية محددة ومراحل إنتاجية محددة، إلى مؤسسات ذات استراتيجيات معقدة تقوم على فكرة تعدد المنتجات والمراحل الإنتاجية وتنوع الأسواق.

تركز الإستراتيجية الخاصة بالتنافسية على تحسين بيئة الأعمال وتطوير إستراتيجية الكيانات الإنتاجية التي تستند على تحسين عوامل الإنتاج وكفاءة الإدارة، وصولاً إلى خلق وتنمية العملية التنافسية التي تضمن الخروج من دائرة الحلقة المفرغة والدخول إلى دائرة الحلقة المنتجة، وتعزز النمو الاقتصادي وتنمي الصادرات وولوج الأسواق الإقليمية والدولية وتحديث بيئة الأعمال وترقية الموارد البشرية والأساليب التنظيمية.

يهدف هذا الفصل إلى التطرق إلى مفهوم التنافسية ووسائل تعزيزها في المؤسسة، كما يتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية، مداخلها ونماذجها ومقاييسها من خلال الاعتماد على التراكم النظري المعرفي في هذا المجال.

1- المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية وملامح التنافسية في ظل العولمة

في ظل التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، أصبح من العسير على أية دولة أن تعيش بمعزل عما يشهده في العالم من تحولات على كافة الأصعدة، نظرا للمشاكل والعراقيل التي ستواجهها وخاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال. لذلك أخذت الدول النامية بشكل خاص، تهيئ نفسها للتعامل مع هذه التطورات ومحاوله اللحاق بركبها، والاستفادة من مزاياها والتقليل ما أمكن من سلبياتها، وذلك من خلال اللجوء إلى تبني برامج وسياسات إصلاحية ترمي إلى إعادة تأهيل وهيكله اقتصادياتها، وتهيئة بيئتها الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة وتدفقات رؤوس الأموال. وانطلاقا من أهمية التنافسية وما لها من تأثيرات إيجابية على المؤسسات ، من جهة ودورها الفعال في تحقيق الرخاء وتحسين رفاهية الحياة على المدى البعيد، ارتأينا من خلال هذا المبحث عرض ولو بإيجاز لبعض المفاهيم المرتبطة بتنافسية المؤسسة وما لها من أهمية من الاستفادة من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.

1-1 التنافسية في ظل العولمة

تحولت الكثير من المؤسسات المتنافسة في ساحة الأعمال المحلية والعالمية إلى شركات متحالفة، وتحول اللاعبون المتنافسون من مؤسسات صغيرة أو متوسطة في سوق محلية وعالمية إلى شركات ضخمة وشركات متعددة الجنسيات عابرة للقارات ذات أذرع تنافسية طويلة، فتحولت المنتجات موضع المنافسة من منتجات يقوم إنتاجها على المواد الخام إلى منتجات يتعاضم فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر، فتحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات والمقاييس المحلي بكل دولة إلى معايير عالمية تضعها المؤسسة العالمية للمواصفات. فأصبح الرأس المال الفكري من أتمن أصول المؤسسة ، فهو الذي يولد المنتجات ذات القيمة المضافة الأعلى والذي يحفظ للشركات قدرتها التنافسية وقدرتها على الاستمرار والربحية والنمو في عالم متغير وبيئة أصبحت بانفتاح الأسواق تتميز بحدة التنافس.

كما شملت هذه التطورات والتغيرات المجالات السياسية والاجتماعية، وفي مقدمتها التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات، الذي يوفر مرونة كبيرة في عرض البدائل المختلفة وتحديد المدخلات اللازمة لكل بديل وما ينتج عنه من مخرجات وما قد يترتب على ذلك من آثار إلى جانب توفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة بدقة وفي التوقيت الملائم، بما يساعد على زيادة فعالية استغلال الطاقات المتاحة وما قد يترتب على ذلك من خفض تكاليف الأنشطة خلال دورة حياة المنتج، كما سهلت للعمليات تفحص عروض المنتجات ومقارنة الأسعار بكل سهولة، دون الحاجة للتنقل.

وقد ترتب على ما تم ذكره من متغيرات ظاهرة متميزة تمثل اختلافا نوعيا في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر، سميت بظاهرة "العولمة"، أو كما يخلو للبعض تسميتها "الكونية"¹ Globalization، فهي تتيح الفرص للانتشار واستخدام طاقات تتجاوز الحيز المحلي لأي مؤسسة تتعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحالي، وتحقق الوصول إلى مساحات وشرائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلف أجزاء العالم كان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن. ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزات تنافسية، تحسين من جرائها موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

¹ فريد كورتل: "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية"، المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، (15-17 ديسمبر 2012)، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 04.

وبالتالي فقد فُرِصَتْ على المؤسسات منافسة متزايدة غير تقليدية، منافسة غير مسبوقة، تستخدم فيها وسائل وأساليب متمثلة في استراتيجيات تنافسية مؤثرة يتعين أن تتزود بها المؤسسات ويتدرب عليها المدراء والعاملون حتى يتميزون بمستوى عال من المعرفة والمهارة والثقة بالنفس ومن ثم الأداء الرشيق السريع والدقيق. ولذلك كان من الضروري في ظل هذه التطورات العالمية المعقدة والمتغيرة باستمرار، أن يقابلها تجاوبا وتفاعلا في الفكر الإداري للمؤسسة، الأمر الذي يوجب كذلك البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة، وكذا تبني سياسات إستراتيجية متكاملة، تؤثر إيجابيا علي الموقف التنافسي للمؤسسة في ظل النظام العالمي الجديد الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة إلى الحد الذي قد يهدد وجود المؤسسات التي لا تتكيف أو تتواءم مع هذا النظام أو مع البيئة الجديدة.

وبذلك لم تعد القدرة التنافسية مطلوبة فقط من منظور محلي، فقد بات التنافس في السوق العالمية واكتساب القدرة عليه أمرا محتوما، فأدرك ذلك العديد من المديرين الاستراتيجيين بالمؤسسات وسعوا إليه جاهدين، سواء في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية أو شرق آسيا. وأصبح اكتساب القدرة التنافسية ضرورة قصوى للمؤسسات، بل أصبح ضرورة وأولوية أولى، فبغير عمليات التصدير تكون المؤسسات محصورة في سوقا محلية ضيقة، وبدون قدرات تنافسية سينازعها وسيغوز عليها المنافسون في سوقها المحلي.

1-1-1 أهمية القدرة التنافسية:

عرفها المدهون القدرة التنافسية على أنها مجموعة من العوامل السعرية والغير السعرية التي تكسب المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في الاسواق، من خلال تقديم قيم اضافة للمستهلكين مثل السعر المناسب، والجودة العالية، والسرعة في التسليم إلى غير ذلك من القيم الاضافية.²

وعرفها القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون³

ويرى الباحث أن للتنافسية عدة تعاريف، وعدم اتفاق الكتاب على تعريف محدد يرجع لنظرة كل منهم لحل تعريفها سواء كان مؤسسة أو قطاع أو دولة. فيرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن التنافسية لها مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة. وبالرغم من تشعب المفاهيم، إلا أن اغلبها يشترك في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين.

وتنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء، وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم

² المدهون محمود، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على إكتساب القدرة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999، ص 59
³ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104

الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

1-1-2 اكتساب المزايا التنافسية:

أصبحت التنافسية هي الوسيلة الوحيدة لضمان البقاء في الأسواق، وأصبح اكتساب قدرة تنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة. فإكتساب القدرة التنافسية وتطويرها يعتبر هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل بسعر مناسب وفي وقت ومكان مناسبين، وبالتالي فهي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المؤسسة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء - في شكل منتجات وخدمات مختلفة - تلي احتياجاتهم أعلى مما يحققه المنافسون.

2- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.

1-1-3 بناء وتقييم المركز التنافسي:

شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي المهم أمام مؤسسات الأعمال. ومهما كانت المؤسسة صغيرة أم كبيرة فإنها تبحث عن الوسائل التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها من خلال امتلاكها ميزة معينة يصعب على المنافسين تقليدها. ولعل التفوق بنوع معين من المزايا التنافسية للمؤسسة يجعلها اقدر على مواجهة هذه التحديات. وعلى وفق ما تقدم ذكره فإنه يتوجب على المؤسسات بناء مركز تنافسي متميز وعلى أن تعمل على تقييم هذا المركز التنافسي والمرتبة التي تحتلها سواء على مستوى البيئة الخارجية أو مستوى البيئة الداخلية، لأن المنافسة الكونية أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية و إلا الزوال. وأصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة الأساسية لبقاء المؤسسات واستمرارها وتحقيق فعالية أدائها على المدى الزمني الطويل.

1-1-3-1 تقييم المركز التنافسي للمؤسسة لمستوى البيئة الخارجية

وتتمثل محاور تحديد المركز التنافسي للمؤسسة في البيئة الخارجية في ثلاث محاور أساسية:

- يختص المحور الأول باحتياجات المستهلك حيث يتم تحديد موقف المؤسسة في الوفاء باحتياجات المستهلك و ذلك من خلال تحديد نوعية المستهلكين الحاليين وما هي الموصفات التي يطلبون توافرها في منتجات المؤسسة وما هي درجة استجابتها لتحقيق هذه المتطلبات.
- ويختص المحور الثاني بالتغيرات التكنولوجية وتحديد موقع المؤسسة في هذه التغيرات عن طريق تحديد مستوى التكنولوجيا السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، وما هو مستوى التكنولوجيا الذي تستخدمه والذي يجب أن تستخدمه.
- وأخيراً المحور الثالث وهو محور المنافسة: وعندما تقيّمها لمركزها في هذا المحور يجب على أن تعرف من هم منافسوها من حيث الأساليب التكنولوجية التي يستخدموها والعمليات الداخلية لديهم وأساليب التمويل التي يعتمدون عليها ونوع العمالة التي يستخدموها، وما يجب فعله لمواجهة هؤلاء المنافسون وإمكانية ظهور منافسون جدد مستقبلاً.

1-1-3-2 تقييم المركز التنافسي للمؤسسة لمستوى البيئة الداخلية

هناك عدة محاور يمكن من خلالها تحديد المركز التنافسي للمؤسسة في البيئة الداخلية وتتلخص

هذه المحاور في:

- أولاً، خطة المنتجات التي تنتهجها المؤسسة والخطة الإستراتيجية وخطة الإنتاج وخطة الطاقة ونقاط القوة ونقاط الضعف للمنظم، والمعوقات الخارجية التي تتعرض إليها والفرص المتاحة أمامها و المخاطر التي قد تواجهها.
- وأخيراً مدى تبعيتها للغير.

لتقليص الفجوة إن وجدت بين المركز التنافسي الحالي للمؤسسة وبين المركز المراد الوصول إليه يجب على المؤسسة استخدام الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة والتي من أهمها:

1. التخطيط الاستراتيجي
2. إدارة الجودة الشاملة
3. الإنتاج في الوقت
4. إعادة الهندسة (الهندرة)
5. الإدارة الإستراتيجية للتكلفة

1-1-4 دعائم التنافسية:

يتوجب على المؤسسات التي تسعى للحفاظ على بقائها وريادتها أن تمتلك قدرات تؤهلها لتحقيق ذلك، والمتمثلة في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، وتلبية حاجيات مستهلكيها والسهر على إرضائهم. كما أن الحكم على تنافسية المؤسسة العامة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين ومن بين الدعائم التنافسية المتفق عليها من طرف الإداريين والمهتمين نجد:

- التنافسية المالية: بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع؛
- التنافسية التجارية: قدرتها التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين، ويتم ذلك من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال: وضعية منتجاتها في السوق، شهرتها التجارية (درجة ولاء مستهلكيها)، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الاتصالية الإشهارية، التوسع الجغرافي الذي تم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،... إلخ⁴.
- التنافسية التقنية: والمتمثلة في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة بإنتاج المنتجات ذات الجودة العالية وبأقل تكلفة ممكنة، لذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل صيرورة الإنتاج، كما أنّ درجة تأهيل العمال، وتوفر جوّ يشجع بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية⁵.
- التنافسية التنظيمية والتسييرية: ويتعلق الأمر هنا بعملية تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة، وهذا يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات. أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة القرارات، درجة الاندماج، كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، مع الإشارة إلى أن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولوا المؤسسات، حيث تلمس الصفات التي يتحلوا بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

⁴ Tugrul Atmmer , Roland Calori, " Diagnostic et décisions stratégique", Dunod édition, Paris, France, 1998., p 123.

⁵ idem, p 124.

• **التنافسية الجبائية:** وتعرف على أنها إجراء ضريبي تقوم به الدولة من جانب واحد لتشجيع الاستثمارات أو توسيع الوعاء الضريبي بواسطة تخفيض معدلات الضريبة أو منح بعض الإعفاءات الضريبية؛ وبذلك فهي وسيلة تدفع بالمؤسسة للاستفادة من الفرص والامتيازات التي تمنحها القوانين والتشريعات في ما يخص هذا الجانب، واستغلالها قصد تخفيض العبء الضريبي عليها.

ومن خلال ما سبق ذكره في هذا الخصوص، نجد أن تحديد القدرات التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع الدعائم المشار ومقارنتها بمنافسيها المباشرين.

1-1-5 العوامل الرئيسية المؤثرة في القدرة التنافسية:

تنقسم العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية إلى مجموعتين مختلفتين وتمثل في:
- **المجموعة الأولى:** العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية على المستوى الكلي، وهي تلك العوامل التي تهتم بالنتائج المرتبطة بـ:

1- **التدخل الحكومي:** مما لاشك فيه أن للتدخل الحكومي دورا كأحد محددات القدرة التنافسية، فتدخلها يمكن أن يأخذ ثلاث أشكال، كمنظم، كمروج، أو كمباشر للأعمال. وقد أثار هذا التدخل جدلا واختلافا في الرأي حول جدواه في بناء القدرة التنافسية، وانقسمت الآراء في هذا الصدد إلى فريقين: أنصار التدخل الحكومي غير المباشر، و أنصار التدخل الحكومي المباشر.
2- **دور أسعار الصرف:** حيث تعتبر أسعار الصرف هي الرباط الذي يربط بين العملات الدولية المختلفة والتي تمكن من مقارنة الأسعار والتكاليف العالمية.

3- **دور البنية الأساسية:** المعنى الواسع للبنية الأساسية يتضمن المجال التقليدي للاتصالات والانتقالات إلى جانب بعض المجالات الهامة مثل البنية الأساسية العلمية والتكنولوجية، الثقافة القومية، والهيئات في الموارد الطبيعية، والمساعدات الحكومية للحصول على المواد الخام.

- **المجموعة الثانية:** العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية على المستوى الجزئي، وتشمل هذه الأخيرة العوامل التالية:

1- **الابتكار التكنولوجي والقدرة التنافسية للدولة في التجارة العالمي:** في الكثير من الحالات نجد أن الكفاءة أو المهارات التكنولوجية الفريدة بمثابة حجر الأساس لنمو والقدرة على المنافسة.

2- **اقتصاديات الحجم الكبير:** بحيث إنتاج كم هائل من المخرجات يؤدي إلى الوصول إلى تخفيض التكلفة الثابتة للوحدة من المخرجات ولا شك أن هذا يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنتج في الأسواق المحلية والعالمية.

4- **العوامل التسويقية:** فالنشاط التسويقي هو المركز الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى بالمؤسسة فهو المسئول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم وهو الذي يحفظ للمؤسسات نموها ويحدد مستقبلها،

5- **دور بحوث التسويق:** حيث أنها تؤدي إلى الوصول إلى مفتاح جوهري وأساسي للإستراتيجية التسويقية المناسبة وذلك للوصول إلى الميزة التنافسية.

6- **دور الإنتاجية في تحديد القدرة التنافسية الدولية:** الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاجية هو الأساس لتعظيم القدرة التنافسية والقدرة على الثبات في السوق.

1-1-6 مؤشرات قياس التنافسية في المؤسسة

تشكل الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق، مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة كما وضح ذلك الدكتور عدنان⁶:

1. مؤشر الربحية: تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

المؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبتدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

2. مؤشر تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

3. مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الوحدة، و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً؛

4. مؤشر الحصة من السوق: أمام هذا المؤشر حالتين: فالأولى عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

أما الثانية فعندما نكون قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ويضاف إليها سببا آخر، هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بإفتراض تساوي الأمور الأخرى أيضاً، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

⁶ محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في القطر العربية، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 11-12-14.

1-1-7 متطلبات تعزيز تنافسية المؤسسة :

يعتمد تعزيز التنافسية على مجموعة من المتطلبات تتمثل في مايلي⁷:

- ثقافة وقيم المؤسسة : و التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين فيتشاركون فيها. وهكذا تتشكل للمؤسسة ثقافة ثرية تؤثر إيجابا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم.
- اهتمام بالموارد البشرية: باعتبارها من أثن أصول المؤسسة، بدأ من الاختيار والتدريب والتنمية، والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، وتخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذه الموارد الذي يولد الأفكار ويتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتصنع القرارات.
- التعلم من التجارب ومن الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المؤسسة : بيئة أعمال المؤسسة حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أو لا توفق في ذلك، كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والسلوك الإداري. وتعد عملية تعلم المؤسسة الأساس لمفهوم المؤسسة المتعلمة التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهات تنافسية خاضتها ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين والتي يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية، وتطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات وأساليب صنع القرار ومشاركة العاملين.
- التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت مظلة برنامج للجودة الشاملة: ويتضمن هذا برنامجا للتحسين المستمر يمس كافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة ، مع مستوى عال لدراسات السوق وللمزيج التسويقي ولخدمة العميل، مع الحرص على تهيئة والحفاظ على كفاءات متميزة في الإدارة التسويقية وكافة مجالات النشاط التسويقي الأخرى.
- القدرات التكنولوجية المتاحة والمتطورة: ويتضمن ذلك حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، والتي تسهم في ترشيد التكاليف وتحسين الجودة والتميز في المنافسة بالوقت.
- القدرة على التغيير ومواكبته: أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا وتشريعيا وثقافيا واقتصاديا وفنيا، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية وسريعة التغير، والتفاعل الإيجابي معها يهدف للمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة وتطويره.

1-1-8 اجراءات تحسين التنافسية

- يقصد التنافسية كل الجهود والاجراءات والابتنكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة كبيرة في الأسواق التي تهتم بها، أو لتعويق دخول الساحة التي ترغب هذه المؤسسات في الإنفراد بها وقصرها على المنافسين الحاليين. وقد أوجز الدكتور عدنان سبع نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية للمؤسسة⁸:
- 1- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: أي الالتزام بمستوى ثابت من الجودة بعيدا عن التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ "ISO" و منه "ISO 9000" مثلا؛

⁷ أحمد سيد مصطفى: "التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، شركة الناس للطباعة الطبعة الأولى، 2001، ص144.
⁸ محمد عدنان وديع، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، مرجع سبق ذكره، ص135

- 2- التطور التكنولوجي: في الوقت الراهن، لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل؛
- 3- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO" يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق؛
- 4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل ووفق الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية؛
- 5- الاهتمام بالبحث و التطوير: ويكون هذا من خلال تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات والجامعات ومراكز الأبحاث، فمن الملاحظ أنه في أغلب الأحيان لا تعمل هذه المؤسسات وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها. ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة؛
- 6- دراسة الأسواق الخارجية: وتأتي أهمية دراسة الأسواق الخارجية من منطلق أن المؤسسة التي تفكر في العمل في الأسواق الخارجية سوف تتعامل مع بيئات مختلفة وهذه الاختلافات تحتاج الى تعدي السياسات المحلية وتطوير أساليب جديدة للتعامل مع الأسواق الخارجية. فالسوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز أهمية توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق؛
- 7- تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات): إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها يعتبر ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فقد أحدثت شبكة المعلومات الدولية أثارا عميقة على الأصدقاء الدولية والمحلية وأصبحت توجهها مفروضا على العالم، وأصبح لزاما على النظم أن تتكيف وتتلائم مع تلك التقنية العالمية، وأن ترتب أنظمتها لتتماشى معها، وتوظف طاقاتها وتحشد إمكانياتها وتحسن التعامل معها، لكي لا تبقى خارج الركب العالمي.

1-1-9 وسائل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

- هذه الوسائل التي يعتبرها بعض المهتمين بدراسة هذه المواضيع كمعايير أو أسس للقدرة التنافسية، كما يمكن أيضا اعتبارها مؤشرات لجودة الإدارة وتتضمن عدة مداخل تنظيمية، من أهمها:
- تبنى منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية: بغرض التكيف الرشيق لنظام المؤسسة مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة، حيث يميل العملاء لانتقاء منتجات المؤسسة من بين منتجات منافسة بالسوق على أساس عدة اعتبارات كالجودة، التكلفة، الوقت والتميز.
 - التدريب المستمر للعاملين وفق إستراتيجية تدريب ورصد المخصصات المناسبة لذلك دون تقتير: مما يوفر رصيذا كافيا من الموارد البشرية ذات المهارة اللازمة على كل المستويات التنظيمية وفي كافة مجالات الأداء.
 - تبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة: من خلال نشر ثقافة الجودة، كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات المؤسسة ككل.

- زرع وتنمية روح الفريق: ويتحقق ذلك من خلال الشعور المتبادل بالانتماء للمجموعة، والقبول من طرف الآخرين، واستغلال ذلك في تكوين وإدارة حلقات الجودة و فرق العمل كعماد لبرنامج الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالبحوث والتطوير: من خلال إنشاء وحدة تنظيمية تختص بهذه الوظيفة مع تخصيص الموارد الكافية وتصميم أهداف وإستراتيجية وسياسة فاعلة بهذا الصدد. فعالم اليوم يسوده اهتمام بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي.
- تحقيق وتعظيم القيمة المضافة : من خلال إطار تكنولوجي فاعل يضم عمالة ماهرة بقيم بناءة، وتجهيزات تقوم على درجة مناسبة من تكنولوجيا المعلومات وطرق عمل كفؤة و فاعلة.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات: في مجالات دعم مثلا عملية صنع القرار، والبحوث والتطوير، وتصميم وتطوير المنتجات وجدولة العمليات والتسليم للعملاء، أو في إعادة هندسة العمليات.
- التوجه نحو التحالف الإستراتيجي: للسعي نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لتعزيز القدرة التنافسية.
- الاختيار الموضوعي لشاغلي المناصب القيادية: فالقيادة أهم عنصر من عناصر الإدارة، وحسن اختيارها يعتبر مدخل أساسي، خاصة وأن العديد من دول العالم التي تعاني من ضعف الإدارة لا تراعي الشروط الموضوعية في اختيار القادة الإداريين والعديد منها لديها خلل في أنظمة التعيين والتوظيف وعدم وضوح في مواصفات الوظيفة، وفي بعضها لا تحوي الأنظمة الداخلية سوى مواصفات فنية لشاغلي المناصب بما فيهم المديرين.

1-2 الإستراتيجية

يعتمد مدى تقدم الدول والمؤسسات بصورة جوهرية على منهج الإدارة التي تتبعه وهي بصدد بلورة رؤيتها، و صياغة رسالتها، ووضع مهامها، و تصور أهدافها و التوظيف الأمثل لمواردها. وقد شهد عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. وقد وجد الباحثون ضالهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها، ويعمل على زيادة الكفاءة والحصول على الميزة التنافسية.

1-2-1 الإستراتيجية؛ النشأة، التطور والخصائص

قبل الحديث عن الإدارة الإستراتيجية إرتأينا أن نستعرض أولا مفهوم الإستراتيجية؛ لأن فهم معنى الإستراتيجية يساعد إلى الوصول لمعنى الإدارة الإستراتيجية، فالإستراتيجية تعد من المفاهيم حديثة الاستعمال في الحقل الإداري وهي مصطلح مستعار من علوم الحرب والسياسة.

إن كلمة الإستراتيجية strategy اشتقت من الكلمة اليونانية Strategos وهذه الكلمة مكونة من جزئين stratos بمعنى من يقود الجيش، و agos بمعنى القيادة⁹، وهي تعني "فنون الحرب وإدارة المعارك"¹⁰ أو

⁹ J. M. Mathé, « Comprendre la stratégie », édition Economica, Paris, 1995, p.09.

¹⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999، ص01.

فن القيادة أو فن الجنرال¹¹، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية. وقد عرفت الإستراتيجية على "بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها". وأطلقت كلمة strategy على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في أثناء الحرب وقد ازداد الاهتمام خلال العقدين الأخيرين بمفهوم الإستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والطرق المناسبة لتطبيق الإستراتيجية بما يتناسب وإمكانات المؤسسات.

خضع مفهوم الإستراتيجية إلى دراسة العديد من الباحثين، لكنهم فشلوا في التحقق من نشوئه التاريخي، وفي السفر القديم كانت كلمة Strategy تشير إلى (جنرال يقود جيشاً)، وفيما بعد أصبح معناها (فن القائد)، أي: المهارات النفسية والسلوكية التي يمارس الجنرال بواسطتها دوره. وفي عهد Pericles (سياسي إغريقي، 450 قبل الميلاد) كانت كلمة الإستراتيجية تشير إلى المهارة في استخدام القوة للتغلب على الخصم وإيجاد نظام حكم موحد.

و قد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، و بالتحديد سنة 1947، و كانت أولى المحاولات تلك الذي بدأها الباحثان "فون نيومان ومورجنسترن (فن القائد)، أي: المهارات النفسية والسلوكية التي يمارس الجنرال بواسطتها دوره. وفي عهد Pericles (سياسي إغريقي، 450 قبل الميلاد) كانت كلمة الإستراتيجية تشير إلى المهارة في استخدام القوة للتغلب على الخصم وإيجاد نظام حكم موحد.

وقد كان أول من اهتم من الباحثين وعلماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (Alfred Chandler) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية .

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون "جوان ودورد" بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة. ثم جاء العالمان كينز وتريجو ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن قوة الدفع التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للمؤسسة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

بالنظر إلى طبيعة الارتباط الموجود بين مصطلح الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي، هذا الأخير الذي يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية فقد أشار كل من (J.L Castro, F¹³ guérin, J.Lauriol, Lorino, Tarondeau) إلى أن التطور التاريخي لمصطلح الإستراتيجية والتسيير الاستراتيجي تجسد من خلال نموذج "Harvard". إذ يذكر هؤلاء الباحثون بأن تطور الفكر الاستراتيجي يرجع إلى سنوات الستينات التي عرفت الصياغة الأولى للإستراتيجية المؤسسة ولنظام التسيير الاستراتيجي كنموذج فكري وعملي انبثق أساساً من محاضرات "السياسة العامة" التي كانت تلقى في مدرسة Harvard

¹¹ الدوري زكريا مطلق، " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص12.

¹² كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية : العولمة و المنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص25

¹³ J.L Castro, F guérin, j.lauriol, "Le modèle des 3C en question", revue française de gestion. Mars - avril, 1998, p75. & PH.Lorin .J-C. Tarondeau,"de la stratégie au processus stratégique", Revue française de gestion, N° 117, Janvier-Février 1998, p05.

لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة مؤلفي كتاب السياسة العامة¹⁴ (Andrews, Learned, Christense) & Guth¹⁵. بحيث يكمن مضمون تلك السياسة في التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وفي معالجة نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة لدى المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويقوم نموذج تلك المدرسة على كل من التشخيص الداخلي والخارجي، وتشكيل الإستراتيجية وتنفيذها. وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج إلا أنه يبقى في خطوطه العريضة شائع الاستعمال.

وفي سنوات السبعينات قام مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية "بروس أندرسون Bruce Henderson"، باقتراح صياغة دقيقة وأكثر تطوراً لإستراتيجية تستند إلى قوانين اقتصادية، كمنحنى الخبرة المأخوذ من فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموعة التكاليف بالمؤسسات، وكان من نتيجة ذلك الخروج بخلاصة حول تأثير الحصة النسبية للسوق، من خلال ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها، وبالتالي الفصل بين المردودية وتدفقات رؤوس الأموال.

وشهدت سنوات الثمانينات تقديم "مايكل بوتر M. Porter" نموذج الذي اقترح من خلاله ثلاث استراتيجيات أساسية: - السيطرة بالتكاليف، التمييز، والتركيز - والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة، كما هو الشأن بالنسبة لسلسلة القيمة التي يمكن الاستناد إليها لاختيار الإستراتيجية الأساسية.

و نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي، و الاستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة، إضافة إلى الأحداث السياسية في بداية سنوات التسعينات من سقوط جدار برلين، و حرب الخليج الأولى - حيث فقدت الأنظمة استقرارها و تغيرت بذلك خريطة العالم، و ظهور بما يسمى بالاقتصاد الجيوسياسي، وتطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي، البيوتكنولوجيا، الإلكترونيك والاتصال، حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية والتركيز على تحليل المهارات الأساسية و بذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية .

وقد تميزت مرحلة التسعينات هذه، بفترة قطيعة مع المبادئ التقليدية التي لم تعد ناجعة، فكل من منحنى الخبرة والاستراتيجيات الأساسية والأنظمة التنافسية لم تعد كافية لشرح فشل المؤسسات، حيث توصل الباحثون إلى أن نفس العمليات الإستراتيجية لا تؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج، وبالتالي ظهرت نماذج جديدة.

ففي عام 1991 جاءت نظرية (J.Thompson) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمؤسسة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

وفي نفس السنة، أصدر المستشار الإداري لمجموعة "ماكزري" - لينشي أوهامي - مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان "الإستراتيجية" أوضحوا فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منظور الزبون والسلعة والقيمة المضافة وليس من منظور التغلب على المنافس.

¹⁴ الذي اعتبر ملخصاً مميّزاً للتحليل الإستراتيجي الكلاسيكي، إذ يقوم هذا الأخير على أساس مرحلتين: مرحلة صياغة الإستراتيجية بالاعتماد على التشخيص الخارجي والداخلي للمؤسسة، ومرحلة تطبيق الإستراتيجية وذلك مع تخصيص للموارد يتوافق مع المرحلة السابقة. كما يقوم هذا النموذج على افتراضين ضمنيّين يقلصان من أهميته فالحديث يميز بالمنافسة التامة أما المعلومات فمحدودة لدى المؤسسة.

¹⁵ جاءوا بمفهوم يختلف كلياً عما كان سائداً قبل، فقد حدوا الإستراتيجية على أنها نمط للأهداف، و الأغراض و الغايات والسياسات الرئيسية والخطط لتحقيق هذه الغايات، مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المؤسسة أو ستزاوله في المستقبل و لتحديد حالة المؤسسة حالياً، أو ما ستكون عليه مستقبلاً

1-2-2 مفهوم الإستراتيجية

إذا تناولنا مفهوم الإستراتيجية من الناحية الإدارية فإن للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها. وقد عرفها كل من :

o Thomas على أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"¹⁶.

o Chandler على أنها "تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف"¹⁷.

o Alfred Charles أنها "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"¹⁸.

o K. Andrews هي نظام الغايات والأهداف والسياسات الضرورية والخطط لبلوغ هذه الأهداف، مبنية بالشكل الذي يسمح بتحديد قطاع النشاط الذي تتموقع فيه المؤسسة أو ترغب في الدخول إليه كما يسمح بتحديد شكل المؤسسة أو ما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً"¹⁹.

o Mintzberg بأنها "قوة وسطية بين المؤسسة و البيئة، أنماط متلائمة في خضم القرارات المنظمية التي تتعلق بالبيئة"²⁰، فهي الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا، وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع وهي منظور.²¹

o M. Porter الإستراتيجية في مواجهتها للمنافسة عبارة عن توفيق بين النهايات (الأهداف) التي تسعى المؤسسة لبلوغها والإجراءات التي تمكنها من تحقيقها، وتستهدف الوصول إلى موقع ذو مردودية دائم وسط القوى التي تحدد الإطار التنافسي للقطاع.²²

هناك تعاريف عديدة أخرى لباحثي الإستراتيجية إلا أننا نقتصر على ما ذكر آنفا لإعطاء التعريف المعتمد في هذه الدراسة، وهو أن الإستراتيجية عبارة عن السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف والغايات الطويلة الأجل التي تنشدها المؤسسة. فهي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف الطويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في ظروف عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات.

ومن خلال ما سبق من عرض للمفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية نجد أن للإستراتيجية عدة فوائد من بينها ما يلي :

- توفر المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرارات الناجحة.
- تتيح القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- تساعد في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.

¹⁶ فلاح الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 13

¹⁷ ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 10.

¹⁸ نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 50.

¹⁹ OREAL Serge, « Management stratégique de l'entreprise », édition economica, Paris, 1993, P 14

²⁰ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

²¹ محمود جاسم الصميدعي "إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للطباعة الطبعة الأولى، الأردن 2000، ص 14.

²² M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, édition Economica, Paris, 1982, P 08.

- تساعد في التفكير البعيد الأمد، وتساعد على توجيه جهود المؤسسة بالاتجاه الصحيح.
- الاقتصاد في استخدام الموارد، لأن الموارد تستخدم وفقا للطريق المرسوم، ولتحقيق الأهداف.

1-2-3 أهمية الإستراتيجية

للإستراتيجية أهمية بالغة في حياة المؤسسة ، فهي تمكنها من تحقيق النقاط التالية²³:

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المؤسسة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة.

1-2-4 مستويات الإستراتيجية :

لا يمكن القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضعها، بحيث أنها تعتبر نظام لتوزيع المهام على المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا يعني أن لها مستويات، وتساهم جميع المستويات الإدارية في تحديد الإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي²⁴:

○ إستراتيجية المؤسسة (العامة): هي خطة عمل شاملة (على مستوى المؤسسة) طويلة المدى، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، وفي بيئة متغيرة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز، أي الأسواق التي ستعمل فيها، والمنتجات التي ستقدمها وهل ستركز على الجودة أم السعر على قطاع سوقي محدد أو على أكثر من قطاع، وعلى نشاط محدد أو أنشطة منتقاة أو تنوع في أنشطتها، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية . وتصمم هذه الأخيرة على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد ونقاط القوة والضعف)، وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات)؛

○ إستراتيجية الأعمال (القسم) : وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة وظائف الإدارة المالية، والإنتاج والعمليات والتسويق، والموارد البشرية، والبحوث والتطوير؛ ويطلق عليها أحيانا الإستراتيجية التنافسية، وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين؛

²³ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²⁴ أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، مصر 1999، ص 101-103

الإستراتيجية الوظيفية (التشغيلية): تتميز هذه الإستراتيجية في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة، التسعير، التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات. وتتعلق هذه الإستراتيجية أساسا بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الإستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة. ومن الأمثلة على ذلك: استراتيجيات التمويل، الإستراتيجيات التسويقية، الإستراتيجيات الإنتاجية.

لاحظنا من خلال استعراضنا لمختلف مستويات الإستراتيجية أن الهدف من الإستراتيجية العامة هو تحديد ميدان عمل تكون المؤسسة فيه قادرة على المنافسة والتفوق وزيادة عائداتها المالية، والهدف من الإستراتيجية التجارية هو خلق ميزة تنافسية للعمل وتحديد خطط المنافسة في السوق، بالإضافة إلى التركيز الأساسي على تنفيذ إستراتيجية ذات مردود عال وتنسيق اندماج الإستراتيجيات الوظيفية للعمل. أما الإستراتيجية الوظيفية فقد تهدف مثلا إلى بناء علاقات قوية مع جمهور العمل (الزبائن، الشركاء، الموزعين)، أو توفير المنتجات الملائمة، أو ما شابه.

يستنتج الباحث أنه مهما كان مستوى الإستراتيجية، فالأبعاد الأساسية لها تكمن في: محتوى الإستراتيجية، تشكيلها، وتنفيذها.

1-2-5 أبعاد الإستراتيجية

كما رأينا في التعريفات السابقة للإستراتيجية، فإنه ليس من السهل وضع تعريف للإستراتيجية في كلمات قليلة. وأفضل طريقة لفهم المقصود من مصطلح الإستراتيجية يتمثل في معرفة الأبعاد الرئيسية التي تشكل منها أي إستراتيجية لأية مؤسسة، والتي تعطي في مجملها تعريفا متكاملًا للإستراتيجية يجعلها إطارا مهما للعمل. ومن خلال هذا الإطار تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع، وفي نفس الوقت تتكيف مع التغيرات البيئية بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء. هذه الأبعاد الرئيسية الستة تتمثل في:

1. تعطي الإستراتيجية إطارا موحدًا عاما يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة ومتكاملة. فالإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغايتها؛

2. الإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد. وفي هذه النظرية التقليدية تعتبر الإستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة، وتعريف الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات، وتحديد الموارد المطلوبة وتوفيرها؛

3. تعطي الإستراتيجية تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلب تحديد مجال عمل المؤسسة التعرض لقضايا نمو المؤسسة، وتوسع أعمالها وتنوعها، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها. وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة على سؤالين أساسيين: ما هي مجالات عمل المؤسسة حاليا؟ وما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة؟؛

4. الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية بهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة. ومن هذا المنظر تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على منافسي المؤسسة في جميع مجالات عملها، والذي يعتبر (التفوق) كحصيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة؛

5. تشكل الإستراتيجية نظاماً منطقياً يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة: الإدارة العليا والوسطى والدنيا، وكذلك مهام الإدارة المركزية والفروع والأقسام والوحدات. فالإستراتيجية الناجحة تضمن توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات التناغم. وبغض النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الإستراتيجية من تكامل ثلاث إستراتيجيات مختلفة هي: إستراتيجيات الشركة، إستراتيجية العمل، إستراتيجية التشغيل؛

6. الإستراتيجية هي تعريف للإسهام الاقتصادي وغير الاقتصادي الذي تنوي أن تقدمه المؤسسة لجميع المستفيدين منها (مالكي المؤسسة أو مالكي أسهم المؤسسة، الموظفين، المجتمع، الدولة، الخ...). كما ينبغي أن تتجنب الإستراتيجية التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

1-2-6 خصائص الإستراتيجية

يشير كل من Macmillan & Tampoe إلى أن هناك مجموعة من الخصائص للاستراتيجيات الفعالة في مؤسسات الأعمال، وهي كالآتي²⁵:

- الاهتمام و العناية بالعمل أو العملاء : والتي تبين أن الإستراتيجية من المفروض أن تأخذ بعين الاعتبار وبدقة ووضوح حاجات وتوقعات وطموحات ومتطلبات العملاء، و كيف يمكن أن تتغير لتظهر حاجات أخرى جديدة أو مطورة، مما يدل على أن المؤسسة مقادة بالسوق وحاجات العملاء، أفضل من أن تكون تعمل بردود الفعل لتلبية هذه الحاجات.
- العلاقة مع الموردين : بحيث يجب أن تكون الإستراتيجية متجاوزة الحدود المتعارف عليها للمؤسسة الأعمال كالعلاقات الخارجية مع الموردين بجميع أنواعهم وتصنيفاتهم، ومن المهم أن تكون المؤسسة الأعمال طرق خاصة تتمايز فيها على منافسيها.
- تأثيرات أصحاب المصالح: بحيث تأخذ الإستراتيجية بعين الاعتبار توقعات وتأثيرات أصحاب المصالح المهمة، كالمساهمين، و المرشعين و جماعات الضغط وفي إطار العمل الشامل.
- فهم القابليات والقدرات : لا تكون الإستراتيجية متوازنة و دقيقة إذ لم تأخذ في الحسبان قدرات وقابلية المؤسسة، بحيث يكون هنا تقييم القدرات واقعي وغير متحيز قياساً للمنافسين، ومن الضروري أن يكون بشكل ديناميكي أي بشكل مستمر وحيوي
- الاهتمام بالتغيرات التكنولوجية و الإبداع : من المفترض أن تكون الإستراتيجية موجهة نحو التغيير و فهم طبيعته، وكيف تضيف التكنولوجيا والإبداع قيمة حقيقية للأعمال.
- تنوع خبرات و مهارات الموارد البشرية : امتلاك المورد البشري لمنظورات مختلفة ومعارف متعددة تجعل من عملية إيجاد مزيج من هؤلاء الأفراد مهمة حيوية و ضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية. فالمتخصصين مثلاً في التخطيط توجد لديهم وجهات نظر وقيم ومعارف تختلف عن المهندسين في قسم البحث والتطوير، فعلى الإدارة أن تعي هذا الاختلاف وتجند الوسائل الملائمة واللازمة لجعل الجميع يساهمون بفعالية في تنفيذ الإستراتيجية.
- إيصال النتائج و ردة الفعل على التغذية العكسية: يمكن لعمليات الإيصال والاتصال والحوار وبتجاهات عديدة أن تجعل من الإستراتيجية أكثر كفاءة وأقرب إلى الدقة والواقع.

²⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 90.

- تصميم العملية : من المفترض أن لا يكون تصميم العملية زائدا عن الحدود المنطقية، بل أن يكون وفق افتراضات منطقية و معقولة، بالإضافة إلى أخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف في الإستراتيجية، وأن تكون الطرق تتصف بالمرونة، بحيث تتيح مواجهة المواقف الحرجة دون الدخول في التفاصيل الغير مبررة. ومن المهم و الضروري تفادي اعتبار الإستراتيجية رتيبة و روتينية وتكرر باستمرار.
- الدعم الخارجي: والذي يكمن في دور المستشارين الاستراتيجيين والإداريين للمساهمة في الإستراتيجية، من خلال التوجهات والأفكار أو المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية.

1-3 الإدارة الإستراتيجية في ظل العولمة

أوضحت الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية تأثرا بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية، وذلك كونها-أي الإدارة - مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه²⁶. ومن ثم، فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصيب في ظاهرة "الإدارة" والتي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير المجتمعي.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها مؤسسات الأعمال في تلك الحقبة، فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمؤسسة ككل إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشرا في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المؤسسات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

1-3-1 تعريف الإدارة الإستراتيجية

عرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية على أنها "العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها".²⁷

وعرفها كل من Rue & Holland على أنها "العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المؤسسة للأجل الطويل وتحديد أداء المؤسسة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المؤسسة و التي تصب في ذلك الاتجاه"²⁸

وعرفها R.Fred David على أنها "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."²⁹

²⁶ فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص 06.

²⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 33

²⁸ حسن احمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم و النماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر 2008، ص 06

²⁹ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، قطر، 2005، ص 17.

كما أكد العالمان Thompson, Strickland على أن الإدارة الإستراتيجية هي "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"³⁰.

وعرفها ياسين، بأنها: "عملية عقلانية التحليل وحسب التصور الإنساني، وهي أيضا ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر."³¹

وعرفها السيد، بأنها "قيام الإدارة في المؤسسة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة؛ لتحقيق النتائج المرغوبة على مستوى المؤسسة ككل."³²

كما عرفت كذلك بأنها تلك "العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المؤسسة وغايتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المؤسسة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية"³³

إن تفحصنا هذه التعريفات يتضح لنا أن البعض يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، والبعض يركز على أهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وغاياتها، بينما يركز البعض الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية، وعلى أنها علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة.

من هنا يمكن للباحث، إنطلاقا مما سبق ذكر استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية على أنها تصور مستقبلي للمؤسسة وتصميما لرسالتها وكذلك تحديدا لأهدافها على المدى البعيد ودراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها لبيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوة المميزة لها، أي للمؤسسة بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة ومراقبتها وتقويمها.

ومن خلال التعاريف المذكورة سالفا يمكننا أن نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية كما ذكرها كل من Robinson & Pearce³⁴ وهي :

1. صياغة رسالة المؤسسة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
2. تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
3. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
4. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
5. تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.

30

مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع، ص18

31

ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص19

32

إسماعيل محمد السيد، 1993، مرجع سبق ذكره، ص 03.

33

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص31.

34

المرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الدار

الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص20-21.

6. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
7. تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات القصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
8. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
9. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

3-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وإن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجياتها. ومن هذا المنطلق ممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي وبشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت المؤسسات زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحي السبيل الوحيد لبقيائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

وتحقق المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من الدراسات والتي لعل من أبرزها دراسة weighted عام

1998³⁵، والتي أشارت إلى الأهمية والميزات التي تحققها الإدارة الإستراتيجية، وهي:

- ✓ تحليل الفرص والتهديدات، أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
- ✓ تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- ✓ صياغة رسالة (مهمة) المؤسسة وتطوير أهدافها.
- ✓ صياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة والتي تحقق الملائمة بين عناصر القوة والضعف للمؤسسة مع الفرص والتهديدات البيئية
- ✓ تنفيذ الإستراتيجيات، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
- ✓ التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمؤسسة قد تحققت أو أنجزت.

وتتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات³⁶ :

³⁵ الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص26.

³⁶ سعد غالب ياسين "الإدارة الإستراتيجية"، دار البازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. 1998.

أ) تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: يظهر التغيير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك فعلى واضع الإستراتيجية مواكبة التغيير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

ب) عولمة الأعمال: تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

ج) زيادة حدة المنافسة: لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة، فقد أصبحت المنافسة العالمية حقيقة واقعة، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع مؤسسات هم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج .

ومن ضمن المظاهر البارزة على عولمة الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر. فمثلا في مجال صناعة السيارات، كالتحالف القائم بين شركتي Toyota و GM، حيث اشتركا في مشروع تطوير تصنيع السيارات³⁷، أو مثلا بين شركتي Ford و Mazda و بين شركتي Nissan و Ford، وكذا التحالف العالمي بين GM ومجموعة "Nissan - Renault" الفرنسية اليابانية. أو مثلا في مجال وضع التلفزيون ذي الصور المجسمة، كالتحالفات القائمة بين شركتي Philips و Samsung.

د) التغيير التكنولوجي: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغيير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهبى إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

هـ) نقص الموارد: من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: أصبحت اليوم المعرفة Knowledge تشكل قوة إستراتيجية، و التي تشكل بدورها ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول

³⁷ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص22.

إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني. كما أن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية. لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح نجاح المؤسسة أو فشلها.

(ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق: الملاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار - مثلاً: عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع مؤسسات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى، لذلك كنتيجة للتحديات السالفة الذكر، لابد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو أن تشهد تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

وتهتم الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة بعدة مهام وهي:

- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها وسياساتها الإستراتيجية .
- إعداد الإستراتيجية الرئيسية أي (الخطة الإستراتيجية للمؤسسة).
- إدارة تنفيذ الخطة الإستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطة إلى نتائج.
- القيام بعملية التقييم والرقابة لتحديد ما إذا تم تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها، وإدخال التعديلات المناسبة في مجالات الإدارة الإستراتيجية حتى تصل المؤسسة إلى غاياتها.

3-3-1 المتطلبات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية :

أشارت العديد من الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن تحقيق إدارة إستراتيجية يتطلب توفر مجموعة من المقومات التي نذكرها في مايلي:

- خطة إستراتيجية متكاملة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة .
- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها.
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

3-3-4 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود الفكرية، والكثير من الانضباط والالتزام، بالإضافة لهذا فان الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية

للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفع إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. كما أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. وهو لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة. وقد ذكر المغربي³⁸ أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي، توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة .
- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلا لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية :

للمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهي تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ومن أجل تحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب.

3- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة. ومن أجل تحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز حتى يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

³⁸ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ص56.

4- توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله

مما سبق يرى الباحث أن نجاح الإستراتيجية يعتمد على التحديد الدقيق للغايات النهائية للمؤسسة ووضوح الرؤية والأهداف فيها، وعلى فعالية القيادة في الحشد الجيد للإمكانات المتاحة والتي يجب أن تكون على الأقل متوفرة في حدها الأدنى. كما أن الإستراتيجية الناجحة تعتمد المقومات السبع التالية : العاملون، الهيكل، المهارات، القيم المشتركة، النهج الإداري، الأنظمة، الإستراتيجية.

2- المبحث الثاني: مراحل الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات ويتم تطوير هذه الأخيرة من خلالها، وهي ذات مراحل متناسقة فلا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، ومدى نجاح وفعالية المرحلة الثانية مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها. وقد تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، ومعظم الباحثين في هذا المجال اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي، في حين اتفقوا على أنها تشتمل على مكونات أساسية (تمثل مراحل الإدارة الإستراتيجية) تتمثل في تحديد غرض ورسالة المؤسسة ودراسة وتقويم البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة وتقييم البيئة التنظيمية الداخلية، ثم قيام الإدارة العليا بتحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم دراسة هذه البدائل واختيار أحدها أو بعضها، ويعقب ذلك تهيئة الظروف أو المناخ لوضع الاختيار الاستراتيجي موضع التنفيذ الفعلي وتنتهي بعملية التقييم.

2-1 مرحلة صياغة الإستراتيجية :

تباين آراء الباحثين الإستراتيجيين في تحديد مفهوم واضح لصياغة الإستراتيجية، ويعكس هذا التباين عدم الاتفاق على تقديم تعاريف مباشرة تحدد أطر هذا المفهوم، وقد انصب التركيز على مضمون هذه العملية، وعلى الرغم من الاجتهادات المقدمة في شرح مضامين الصياغة الإستراتيجية، إلا أن جميعها بقيت تقريبا في الإطار الذي قدمه Henry Mintzberg عند إشارته إلى أن الصياغة الإستراتيجية تمثل إطارا يمكن من خلاله تحقيق حالة التواصل بين النشاطات والأطر التنظيمية والإمكانات من جهة، ومعطيات البيئة الخارجية من جهة أخرى، لغرض وضع البدائل الإستراتيجية موضع التنفيذ.

وفي هذه المرحلة يتم مسبقا الإعداد للسلوك المستقبلي ورسم السيناريوهات وإدارة الأحداث والأزمات وتخطيط القدرات والإمكانات. وتعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision ووضوح وتحديد رسالة المؤسسة Mission، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والداخلية، ثم بعد ذلك يتم تحديد البدائل الإستراتيجية، وأخيرا اختيار الإستراتيجية المناسبة، بمعنى أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة والمتمثلة في ما يلي :

1. تحديد رسالة المؤسسة Mission: رسالة المؤسسة قد تسمى أحيانا بغرض المؤسسة أو فلسفة المؤسسة أو معتقدات المؤسسة أو مبادئ الأعمال. وتمثل الرسالة الغاية من وجود المؤسسة وتوجه انطلاقها إلى عالم الأعمال، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها. فهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح طبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعها.

صياغة الرسالة تعتبر عملية ضرورية بالرغم من صعوبتها، بالإضافة إلى أنها تستغرق وقت طويل، إلا أنها توفر للمؤسسة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما أنها تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد.

يشير الدكتور (حسن محمد)³⁹ على أنه بالرغم من الثبات النسبي لرسالة المؤسسة إلا أنه يوجد العديد من العوامل (كمدى إدراك الإدارة بأهداف المؤسسة، ضغوطات مجموعات التحالف الخارجي

³⁹ حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 49-50

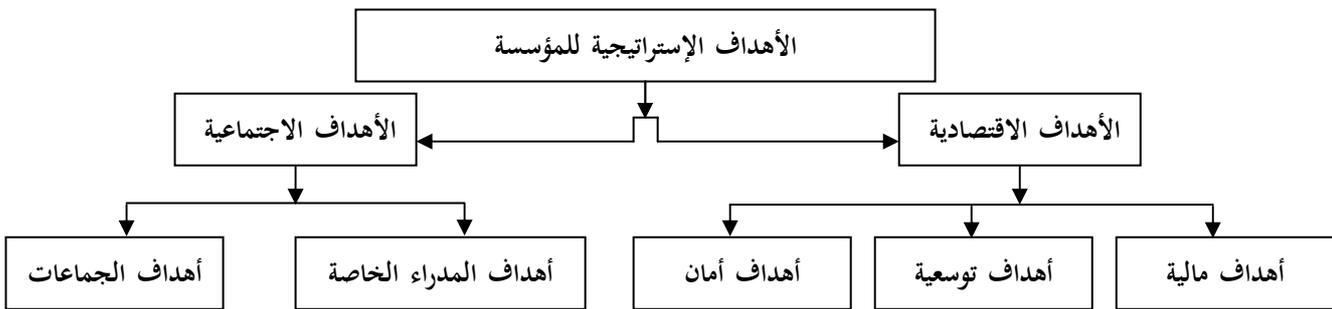
أو الداخلي للمؤسسة، ظروف الأزمات،... التي تؤثر في رسالة المؤسسة، والتي قد تؤدي إلى تقسيمها أو تبديلها.

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية: إن تحقيق الأهداف هو السبيل لتحقيق المؤسسة لرسالتها وعلى ضوء رسالة المؤسسة التي تتضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة ككل. وانطلاقاً من التحليل الاستراتيجي للمؤسسة يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها العامة والتفصيلية⁴⁰. والأهداف هي النتائج أو الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها، والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها.

فالغايات Goals هي نهايات عامة، أما الأهداف Objectives فهي المرامي المطلوبة لترجمة رسالة Mission وفلسفة وغاية المؤسسة إلى أمور محددة يمكن قياسها وتحقيقها. فإذا أخذنا على سبيل المثال أن الغاية هي النمو الداخلي، فالهدف هو زيادة المبيعات بنسبة معينة، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، تطوير العاملين، الخ. فالرسالة والأهداف تعتبر نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي وتقييم الظروف البيئية، وتوقعات التغيير. وفي هذا الصدد، يميز Ansoff بين نوعين من الأهداف⁴¹ كما هو موضح في الشكل 1.1:

1. الأهداف الاقتصادية: والتي تتطلع إلى تعظيم كفاءة تحويل الموارد؛
2. الأهداف الاجتماعية: والتي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مستوياتها.

شكل رقم 1.1- طبيعة الأهداف الإستراتيجية.



Source: J. C Mathé, "Politique générale de l'entreprise, Analyse et management stratégique", édition Economica, Paris, 1987, p 44

وبصغة أخرى فقد صنف Guth الأهداف إلى:

- الأهداف التفاوضية: والتي يتم وضعها في ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد وإمكانات مستقبلية، وما يظهر كفرص بيئية يمكن استثمارها؛
- الأهداف التفاوضية: والتي يتم وضعها في ضوء تصور ما يمكن أن يهدد دور المؤسسة في الحصول على موارد وإمكانات أي محدودية الموارد
- الأهداف الأكثر احتمالاً: والتي يتم وضعها في ضوء التصور المتوازن للبيئة من حيث الفرص والتهديدات وما يقابلها من نقاط قوة أو ضعف، وهي الأهداف التي توضع في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي؛

⁴⁰ الأهداف التفصيلية (التشغيلية) قصيرة الأجل وتنبع من الأهداف الاستراتيجية، وتعتبر من الخطوات المهمة لتطبيق الاستراتيجية، وهي التعبير العملي الدقيق لمساهمة الإدارات الفرعية في تطبيق الإستراتيجية الأساسية.
⁴¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

وقد صنف الدكتور حسن محمد⁴² الأهداف وفق مستويين:

- المستوى الأول؛ أهداف مشتركة: وهي الأهداف التي تأخذ الشكل الرسمي لتوقعات الشركاء وأصحاب المصلحة بالمؤسسة، ويتم صياغتها من طرف رئاسة مجلس إدارة المؤسسة، أو الإدارة العليا مثلا: تحسين الموقف التسويقي، زيادة معدل الربحية أو تحسين الإنتاجية... الخ؛
 - المستوى الثاني؛ أهداف المنفردة: بعد أن يتم تجزئتها إلى أهداف مفردة، و تكون هذه الأخيرة أكثر تخصيصا وتحديدًا لأنها ترتبط بوحدة واحدة (هدف قسم الإنتاج مثلا).
- كما أن هناك من كانت له نظرة أخرى حول تصنيفها، فمثلا Ramiz استخدم عدة معايير في تصنيفه للأهداف، و إرتى أنها تصنف على أساس:
- على أساس البعد الزمني: قصيرة الأمد و توضع من قبل المستويات التنظيمية الدنيا، ومتوسطة الأمد وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات، وطويلة الأمد توضع على مستوى المؤسسة ككل؛
 - على أساس المستوى التنظيمي: و يكون التصنيف على مستوى المؤسسة أولا، ثم الأقسام ثانيا، ثم الوحدات ثالثا.
 - على أساس الوظيفة: وتصنف الأهداف حسب الأقسام إلى أهداف إنتاجية، أهداف تسويقية وأهداف لإدارة الأفراد.
- كما أن هناك العديد من التصنيفات الأخرى للأهداف، مثل التي أشار إليها كل من Daft أو Etzioni أو Perrow، وذلك باختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف. و هذا ما يؤكد أن ليس للمؤسسة هدفا واحدا منفردا، بل أهداف متعددة، وبالرغم من اختلاف الرأي عن تصنيفاتها، إلا أن هناك أهدافا اقتصادية تتعلق بالمردود الاقتصادي للمؤسسات، وأخرى اجتماعية تتصل بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع.
- وقد أشارت العديد من الدراسات⁴³ إلى ضرورة توافر مجموعة من الخصائص والشروط الواجب توافرها في الأهداف، و هذا حتى تتسم بالفاعلية (كالملائمة، الوضوح والفهم والمرونة، القبول، التحفيز، و القابلية للتحقيق والقياس).
- و تكمن أهمية وضع الأهداف في مايلي:
- تساعد الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات.
 - تساعد في تعريف المؤسسة وتقديمها إلى البيئة، واثبات شرعيتها للمجتمع والحكومة.
 - تعد دليلا مرشدا لاتخاذ القرارات وفقا للموقف.
 - تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأقسام والأفراد، وتساعد كذلك في تحديد الأدوار.
 - تساعد في تكوين معايير تقويم الأداء، والمقاييس الكمية في طريق تحقيق الغايات والأهداف.
 - ترمي إلى تحقيق البقاء والنمو والربحية.
 - تساهم برسم العلاقات بين الأقسام والأفراد.

⁴² حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص52-53.

⁴³ المرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص143-144.

ويخلص الباحث في الأخير إلى أن صياغة رسالة وأهداف المؤسسة لا تنطلق من فراغ، بل هنالك عوامل مؤثرة عليها، تختلف حسب المؤسسات ومجالاتها العملية، مما يستدعي تحديد ميادين العمل لها عند عملية الصياغة. وقد حدد Drucker تلك الميادين، واقترح ثمانية مجالات رئيسية⁴⁴ وهي: وضعية السوق، الابتكار، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجستية، الربحية، النمو والأداء، قدرات وأداء الأفراد، المسؤولية العمومية.

وقد تطرق Mintzberg في ما يتعلق بصياغة الأهداف إلى نظريتين مهمتين في هذا الموضوع، نظرية ألعاب القوة ونظرية الإدارة بالأهداف.

• نظرية ألعاب القوة؛ تقوم على فكرة أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوة التي من خلالها يسعى عدة لاعبين يطلق عليهم تسمية المؤثرين الخارجيين، والمؤثرين الداخليين، للسيطرة على أعمال وقرارات المؤسسة، ويشكل كل من هؤلاء التحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الداخليين، والتحالف الخارجي الخاص بالمؤثرين الخارجيين. ويعتقد Mintzberg بأن الأهداف التنظيمية ليست إلا نتائج لألعاب القوة بين التحالف الداخلي والخارجي من جهة، وإلى طبيعة تشكيلة القوة من جهة أخرى.

• الإدارة بالأهداف: وهو نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية بطريقة انتظامية وذلك لغرض تحقيق الأهداف بصورة كفؤ وفعالة.

3. السياسات: تستمد سياسات المؤسسة عناصرها من إستراتيجية المؤسسة لتشكّل خطوط إرشاد عريضة⁴⁵، والإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات وجميع التصرفات، وهي تمثل مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

وعلى الرغم من أن المتعارف عليه هو أن تقوم الإدارة العليا بوضع وصياغة السياسات إلا أن أفضل ضمان للتوصل إلى صياغة "سياسة" جيدة يفهمها الجميع ويلتزمون بها، هو المشاركة في صياغتها. فالسياسة أو السياسات إذا أحسن صياغتها وإعدادها ومراعاة ضرورة توافر الشروط الجيدة عند هذه الصياغة فإنها يمكن أن تؤدي إلى الكثير من الفوائد والمنافع للمؤسسة، والتي نذكر من بينها ما يلي:

- ✓ أنها تعتبر بمثابة مرشد لصنع القرارات؛
- ✓ أنها تقلل من تكرار المواقف والأعمال؛
- ✓ تساعد على جعل عملية تفويض السلطة أكثر فعالية؛
- ✓ تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود بين الأقسام والأفراد؛
- ✓ أنها تمثل نوعاً من الرقابة غير المباشرة على أعمال وتصرفات الآخرين دون تدخل مباشر من المستوى الإداري الأعلى؛
- ✓ أنها تواجه كثيراً من المقاومة أو الرفض الذي يمكن أن تواجهه به إستراتيجية المؤسسة من قبل العاملين بها، وخاصة إذا كانت هذه السياسات قد شارك في صياغتها هؤلاء الأعضاء وبصورة واضحة ومفهومة للجميع؛

⁴⁴ Raymond Alian THIETART, « la stratégie d'entreprise », 2ème édition MCGRAWHILL 1991, P 52- 53.

⁴⁵ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

✓ توفر جهد ووقت الإدارة العليا بعيدا عن الاستغراق في التفاصيل، فغالبا ما يتم صياغتها في المستوى الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوى أو المستويات التي تليه. ويمكننا النظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات مختلفة: المؤسسة، وظائفها، وعملياتها، كما أنها قد تكون على ثلاثة أنواع:

- النوع الأول: يمثل السياسات على مستوى المؤسسة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المؤسسة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المؤسسة .
- النوع الثاني: يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المؤسسة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد.
- النوع الثالث: يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمؤسسة

وكخلاصة لما ذكرناه في هذا الصدد، يرى الباحث أن الصياغة الجيدة للسياسات تحتاج إلى ضرورة مراعاة ودراسة أهداف المؤسسة وأقسامها الإستراتيجية، وظروفها الداخلية والخارجية، واستراتيجياتها وأهدافها التشغيلية، بالإضافة إلى تحديد القرارات والأعمال التي تأخذ صفة التكرار والدوام وكذلك التوجه العام الذي تريده الإدارة عند تطبيق الإستراتيجية، حتى يمكن ترجمة كل ذلك في شكل قواعد وسياسات عمل تحقق ما سبق أن ذكرناه من فوائد.

4. الخطط الإستراتيجية: تعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيف تنجز المؤسسة رسالتها وأهدافها، وتعتبر عن مجموعة الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المدبرون من أجل تحقيق مستوى متفوق من الأداء للمؤسسة. فالإستراتيجية تعتبر أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة.

وتصنف هذه الخطط حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

كما أنه ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات الجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
- مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

وبعد اعتمادها تعتبر الخطة الإستراتيجية بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب، مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية،... الخ.

وقد وضع مرسى⁴⁶، مجموعة من القواعد الرئيسة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح وفعالية، وهي:

- التزام الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية؛
 - مدى ملائمة التنظيم الحالي للمؤسسة مع الإستراتيجية؛
 - إعداد خطط إستراتيجية جديدة بالثقة، وإعداد تخصيصات واقعية للموارد، إلى جانب ربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الإستراتيجية.
 - توافق الإستراتيجية مع ثقافة المؤسسة؛
 - إعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الإستراتيجية؛
 - وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية؛
- وتحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة إستراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:
- خطة لتطوير الموارد المادية، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني. وخطة لتطوير الموارد المالية، سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
 - خطة للتسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية، وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
 - خطة لتطوير القوى البشرية.
 - خطة معلوماتية إستراتيجية وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المؤسسة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.

5. تحليل وتقييم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة: التحليل البيئي هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة، وينظر إلى هذه البيئات على أنها ذات كيانات متميزة تتفاعل فيما بينها للتأثير على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، ولتحليل وتقييم البيئة لابد من:

■ تحليل وتقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية للمؤسسة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاقها والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلة، وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تشكل المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الإستراتيجية، مع العلم أن تأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المؤسسات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

- المتغيرات الاقتصادية: تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، بمعنى لإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية والنقدية للدولة، ومن أهم هذه المتغيرات مثلاً: الدخل، الطلب، وعوامل الإنتاج، بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية التي تلعب دوراً مؤثراً في البيئة الاقتصادية، كالعولمة، وتحرير التجارة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة... الخ.

⁴⁶ مرسى محمد نبيل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص352.

- المتغيرات السياسية و القانونية: تعمل المؤسسة ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة الذي يحدد دورها وأهدافها، فالنظام السياسي يفرض على كل مؤسسة دورا خاصا لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني، ويوضح هذا المتغير درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المؤسسات. أما القانون فيعتبر الموجه الأساسي لنشاطها، ويؤثر هذا المتغير من حيث التشريعات والقوانين على المعاملات الصناعية والتجارية والسياسة الخارجية.

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: ويقصد بها مجموعة التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية السائدة في مجتمع ما، و يؤثر هذا المتغير على رغبات، عادات المستهلكين، توقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.

- المتغيرات التكنولوجية: وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية مثلا، وتعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد حاجات المستهلكين وخلق سلع وخدمات جديدة تشبع رغباتهم.

و تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يلي :

✓ توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها والتأكد من صحتها، وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات.

✓ تحديد سمات المجتمع والجمهور: من خلال القيم السائدة في المجتمع والجمهور التي تتعامل معها المؤسسة، كما تساهم دراسات البيئة في تبيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

✓ صياغة الأهداف: فالأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، كما أنها تساهم في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.

✓ صياغة إستراتيجية الموارد : يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في تبيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها.

✓ تحديد النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة : تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المؤسسة سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.. الخ.

■ تحليل وتقييم البيئة الداخلية: يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء و مجالات القوة و الضعف. ويمثل هذا التحليل خطوة هامة و ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، ويتمثل الهدف الأساسي من دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، حيث يهدف هذا التحليل لمعرفة نواحي القوة والضعف في المؤسسة لكي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة عن البيئة. وعلى العموم توجد أربعة مداخل لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف أمام المؤسسة وهي:

- المقارنة مع إمكانيات وأداء المؤسسة في الماضي؛

- المقارنة مع المنافسين؛

- المقارنة بعوامل النجاح أساسية في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة؛

- المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر به المنتج/السوق؛

وتشير الكثير من الأبحاث في هذا المجال على اختلاف باحثوا الإدارة الإستراتيجية على عدد ونوع الأنشطة أو المجالات التي ينصب عليها التحليل وخطوات التحليل، وأي من أدوات التحليل الاستراتيجي يجب استخدامها في تحليل مكونات هذه الأنشطة، ففي الوقت الذي يركز فيه البعض مثل⁴⁷ (Wheelen & Hunger) على الهيكل والثقافة والموارد أو مثل³⁹ (Johnson & Schools) اللذان يركزان على الثقافة، وطبيعة الأعمال والأهداف والتأثير الخارجي، وقد ركز البعض الآخر ك (Narayanan & Nath) على الأنظمة الفرعية اللازم تحليلها وهي: النظام الوظيفي، النظام المعلوماتي، النظام الاجتماعي، النظام السياسي، والنظام الثقافي. كما حدد بورتر Porter أربعة عوامل ينصب عليها التحليل الداخلي في المؤسسة وهي: الأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبناء التحتي للمؤسسة وتشمل الأنشطة المساعدة مثل البحث والتطوير والعلاقات العامة وغيرها، والموارد البشرية، والاحتياجات المادية، وأخيرا التطور التكنولوجي. وتصنف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية، والمتمثلة في:

✓ الهيكل التنظيمي: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة، والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية للمؤسسة، وهو عبارة عن تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام، والمهام المرتبة وفقا لمستويات إدارية، فهو يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعتبر عامل متغير، أي أنه يتبع الإستراتيجية وفي حالة عدم التوافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يغير ليكون أكثر توافقا مع الإستراتيجية، وأي تغيير في الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل. وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن لا وجود لهيكل تنظيمية مثلى لإستراتيجية معينة أو نوع من التنظيم، فما يصلح لمؤسسة ما قد لا يصلح لمؤسسة أخرى مشابهة. فمثلا مؤسسات المنتجات الاستهلاكية تميل إلى إتباع شكل الهيكلية بالأقسام حسب المنتجات في التنظيم، أما المؤسسات الصغيرة تفضل الهيكلية الوظيفية (مركزية)، والمؤسسات المتوسطة تفضل الهيكلية حسب الأقسام (لامركزية)، أما المؤسسات الكبيرة فتميل إلى استعمال وحدات الأعمال الإستراتيجية⁴⁸ SBU أو الهيكلية المصفوية.

✓ الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم والمعايير، والأعراف، التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة⁴⁹. ولا يوجد ما يسمى بالثقافة الأفضل للمؤسسة، وإنما تختلف الثقافة الأفضل على حسب إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، وبالتالي يجب أن تكون الثقافة التنظيمية المؤسسة مساندة لإستراتيجيتها وتابعة

⁴⁷ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 113.

⁴⁸ SBU : Strategic Business Unit

كيان تنظيمي يتم من خلاله تجميع عدة أنشطة مترابطة تحت إشراف مدير تنفيذي معين، ويظهر هذا المفهوم في الشركات متعددة الأنشطة، تحقيقا لمبدأ اللامركزية الإدارية.

⁴⁹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 288 .

لها، ولا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الإستراتيجية التي سيتم تبنيها. ومن ثم فإن أي تغيير بارز في إستراتيجية المؤسسة سيتطلب في الغالب تغييراً في ثقافتها كذلك.

التغيير في ثقافة المؤسسة أمر ممكن إلا أنه يتطلب جهداً ووقتاً كبيرين، خصوصاً إذا كان هذا التغيير جذرياً، وعلى المديرين أن يتأملوا في أي تغيير في إستراتيجية المؤسسة، وأن يسألوا أنفسهم: ماذا يعني هذا التغيير بالنسبة لثقافة المؤسسة؟ هل يتطلب هذا التغيير في الإستراتيجية تغييراً في ثقافة المؤسسة؟.

✓ الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المؤسسة لتنفيذ تلك الخطط. فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمؤسسة.

تكمُن أهمية تحليل البيئة الداخلية في ما يلي :

✓ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، بالإضافة إلى إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات.

✓ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها.

✓ بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

✓ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر)، فالهدف هو اكتشاف أسباب أو عناصر ضعف المؤسسة (بعقد اجتماعات، تحديد الاتجاهات، المقارنة بالمنافسين، ربط الأداء بالأهداف، تشخيص مشاكل الأداء، ... الخ.) والتعرف على أسباب قوتها وبناء على ذلك التعرف على قدرات المؤسسة المتوفرة أمامها، ومنه تستطيع المؤسسة أن تصل إلى مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص الموجودة بها، ويحدد ذلك إستراتيجية التحرك الخاصة بالمؤسسة .

6. تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد تحديد رؤية المؤسسة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة على تحقيقها، بالإضافة إلى دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة والفرص والتهديدات التي بها، والتي تمثل القاعدة التي تنطلق منها الإستراتيجية. فإنه يصبح من الممكن تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة. ووفق ما أكدته الدراسات فإن عملية وضع الخيارات ترتبط بمؤشرات عديدة منها: توجهات المؤسسة المستقبلية، موارد المؤسسة وقدرتها المميزة، واتجاهات العمل الإستراتيجي في المؤسسة والمداخل المعتمدة.

ويشير كل من Louis & David إلى وجود بعض المتطلبات عند أداء مهمات تحديد البدائل الإستراتيجية والمتمثلة في:

✓ توفر عنصر الإبداع في عمليات توليد البدائل الإستراتيجية.

- ✓ توفر المرونة في البدائل القائمة من حيث استغلال الموارد والقدرات في التطبيق.
- ✓ توفير التوقيت المناسب في عملية التوليد.

7. تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية: من خلال هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية. فكل مؤسسة تستطيع عمل توليفة من الاستراتيجيات تتلائم مع رسالتها وأهدافها وبما يتناسب ونتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية. ويكون على الإدارة القيام بالاختيار من بين البدائل الممكنة. وتتطلب عملية التقييم توفر العديد من الأساليب التي تساعد على إجرائها (كأسلوب PIMS⁵⁰، أسلوب تحليل الفجوة، أسلوب تحليل المحفظة)، إلى جانب عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم البدائل المتاحة (كمعيار الملائمة، معيار إمكانية التنفيذ - الجدوى-)، وبناء على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الإستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والبديل الذي يتم اختياره يعرف بإسم "الاختيار الإستراتيجي".

والشكل التالي يبين كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، وذلك نتيجة تمازج بين الفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية مع عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، بحيث يكون الناتج عن هذه العملية مجموعة من البدائل الإستراتيجية المناسبة.

جدول رقم -1.1- : مصفوفة العناصر الإستراتيجية

| عوامل القوة | | عوامل داخلية |
|--|---|---------------|
| عوامل الضعف | | عوامل خارجية |
| اختيار بدائل إستراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة وتتغلب على عوامل الضعف | اختيار بدائل إستراتيجية تستفيد من الفرص المتاحة وتعظم عوامل القوة | الفرص المتاحة |
| اختيار بدائل إستراتيجية تقلل من عوامل الضعف وتحدد المخاطر | اختيار بدائل إستراتيجية تعظم عوامل القوة وتحدد المخاطر | المخاطر |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المراجع والكتب.

ولإختيار البديل الأفضل والمناسب من بين مجموعة البدائل الممكنة والتي يمكن تطبيقها، يجب على المؤسسة مراعاة عدة معايير هامة ك:

- ✓ إعتبرات المخاطرة والمنفعة الناجمة من اختيار إستراتيجية معينة،
- ✓ ودرجة تمسك المؤسسة بالماضي وذلك لعدم رغبة الأفراد للمغامرة أو الجمود الفكري؛
- ✓ مواطن القوة النسبية للمؤسسة، والجوانب السياسية داخل المؤسسة.
- ✓ الضغوط من البيئة الخارجية ومن البيئة الداخلية.

وتعتمد عملية تقييم البدائل الإستراتيجية المحددة على عدد كبير من المعايير الكمية والنوعية، التي يتم وضعها مسبقاً لأجراء عملية التقييم، وتضم المعايير الكمية صافي الربح، وسعر السهم، والعائد

⁵⁰ PIMS : Profit Impact of Market Strategy.

على رأس المال، والعائد على الكلفة، ومعدل نمو المبيعات، والكفاءة الإنتاجية ومعدل دوران العمل. أما المعايير النوعية: فتشمل:

- الملائمة: أي مدى ملائمة البديل الاستراتيجي لقدرات المؤسسة ومتغيرات البيئة؛
- القبول: أي إمكانية البديل الاستراتيجي على التحقيق أو التنفيذ.
- التجانس والتناغم: البدائل الموضوعية يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف والغايات المنظمة
- التطابق: أي تكون متطابقة مع رسالة المؤسسة وإيديولوجيتها؛
- الفائدة: يشترط بالبدائل المتاحة أن تتضمن ميزة تنافسية؛
- المرونة: أي أن تكون البدائل مرنة ومتكيفة ومستجيبة للبيئة الخارجية؛
- التوقيت: التطابق مع الحاجة الفعلية في الوقت المحدد.

1-1-2 الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة لمواكبة التغيرات الحاصلة:

يركز الباحث على أن مفهوم الخيار الإستراتيجي بشكل عام، عرف إعتقاداً على آراء بعض الكتاب مثل (Wheelen, Hunger, Lynch) على أنه بديل بمقدوره تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها على نحو معين، واعتماداً على هذا فإنها تتباين البدائل المعنية بتحقيق هدف ما، تبعاً لقدورها على تحقيق هذا الهدف، مما يستدعي المفاضلة فيما بينها لاختيار أفضلها، وذلك بحدود إمكانات المؤسسة، وأهمية الهدف المراد تحقيقه. ويتمثل الاختيار الاستراتيجي في إختيار الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة للوصول إلى الغايات التي ترمي إليها المؤسسة، وفي ظل تعدد هذه الخيارات التي يمكن لمنظمات الأعمال تبنيها عبر مراحل حياتها، عليها أن تختار الخيار الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها من تقليد المنافسين، والذي يحقق أكبر معدل عائد على الاستثمار.

وتلجأ غالبية الدراسات والبحوث النظرية منها والميدانية إلى تصنيف الخيارات الإستراتيجية إلى ثلاث أقسام رئيسية (تسمى الاستراتيجيات الكبرى⁵¹ (Wheelen & Hunger) والتي قد تكون على مستوى المؤسسة، وقد تكون على المستوى الوظيفي، وقد تكون كذلك على مستوى الأعمال:

أ - إستراتيجيات على مستوى المؤسسة (Corporate strategy)⁵²:

ضمن هذه الاستراتيجيات هناك العديد من البدائل التي يمكن للإدارة العليا أن تختار من بينها، ويتوقف هذا على الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً، وتنحصر البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة الاختيار فيما بينها على مستوى المؤسسة، في أربع إستراتيجيات نوعية رئيسية هي: إستراتيجية النمو المستقر، إستراتيجية النمو السريع، إستراتيجية الانكماش، إستراتيجية التشكيلية.

1. إستراتيجيات الاستقرار: ففي ظل هذه الإستراتيجية يظل كل شيء على حاله: منافذ التوزيع، القطاع المستهدف، معدل النمو، دون أي تغيير⁵³. أي بمعنى البقاء على الوضع الحالي، وتناسب هذه الإستراتيجيات مع المؤسسات الناجحة التي تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استناداً إلى فلسفة الثبات في الحركة. وتحافظ المؤسسة على ذات الرسالة والأهداف، وتهدف القرارات الإستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية. ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد:

- إستراتيجية عدم التغيير؛ وفق هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة على نفس المسار؛

51 حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 157.

52 مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 166.

53 عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان 2007، ص 232

- إستراتيجية الربح في الأجل القصير؛ تركز هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في الأجل الطويل في سبيل زيادة الأرباح الحالية.
- إستراتيجية التوقف أو التريث؛ هذه الإستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة راحة أو فرضية للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو التقليل من أنشطتها.
- إستراتيجية النمو التدريجي أو البطيء؛ هي إستراتيجية تدعو إلى نمو المؤسسة وتوسعها ولكن عند معدل محدود جداً؛ يتم اختيار إستراتيجية الاستقرار في ظل الوضع القائم، إما عن قصد (الرضا عن مستوى أداء المؤسسة) أو عن غير قصد.

2. إستراتيجيات النمو والتوسع: وتعتبر من أكثر الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات. فالنمو دليل على النجاح المتجسد في زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من منحى الخبرة، لخفض كلفة الوحدة المباعة، ومن ثم زيادة الأرباح، خاصة إذا كان السوق الذي تنشط فيه المؤسسة ينمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب الحصة السوقية. تلجأ المؤسسات لهذه الإستراتيجية لكي تتمكن من تغطية أخطائها أو أي قصور في كفاءتها. هناك عدة استراتيجيات تتوجه نحو النمو وأكثر الاستراتيجيات تحديدا لهذا التوجه⁵⁴ هي:

▪ إستراتيجية التركيز (التكامل): في ظل هذه الإستراتيجية تكون المؤسسة مركزة تركيزاً كاملاً على مزيج واحد من التطور التكنولوجي والمستهلك والمنتج. وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات من خلال تركيز قدراتها وإمكانياتها ومواردها المالية والتقنية والطبيعية على منتج واحد أو نشاط واحد (أو سوق معين)، تمتع فيه بميزة نسبية، كما يتم من خلال هذه الإستراتيجية سحب موارد المؤسسة من الأنشطة أو السلع الضعيفة، أو المتقادمة أو الغير مربحة (كشركة Mc Donalds التي ركزت أعمالها في تقديم الوجبات السريعة). ويمكن أن يتحقق التركيز بإحدى الطرق التالية:

✓ **النمو العمودي:** ويتحقق من خلال سيطرة المؤسسة على وظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع، أو تقوم بإنشاء مصادر توريد خاصة بها، أو كأن تقوم بتوزيع منتجاتها عن طريق منافذها الخاصة. ويتحقق هذا النمو من خلال⁵⁵:

- التكامل الخلفي: في حالة امتلاك كل أو بعض مصادر التوريد للمؤسسة. وهو عبارة عن إستراتيجية للبحث عن الملكية أو رقابة أكبر على عارضي المؤسسة، ويلجأ لهذه الإستراتيجية خصوصاً عندما يكون الموردون الحاليون للمؤسسة غير موثوق بهم، أو مكلفين جداً، أو لا يلبون حاجات المؤسسة بشكل كافي.

- التكامل الأمامي: في حالة امتلاك كل أو بعض قنوات أو منافذ التوزيع. وتلجأ المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجاتها وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي ترفع من قوة المؤسسة.

ويعتبر التكامل الخلفي الأفضل خاصة عندما تتمتع المؤسسة بمركز تنافسي قوي وكانت السوق في حالة نمو وازدهار متواصل، وتلجأ إليه المؤسسة بهدف تخفيض كلفة المواد الأولية، مما يجعلها في مركز تنافسي أفضل، و بهذا يكون التكامل الخلفي أكبر ربحية من التكامل الأمامي، غير أنه

⁵⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، المرسي جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 280.

⁵⁵ المرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 301 إلى 302

يعمل على تقليص مرونة المؤسسة نتيجة وجود موجودات مكلفة يصعب بيعها، مما يشكل لها عائقا في حالة إذا ما فكرت في الخروج من الصناعة مثلا⁵⁶.

- ✓ **النمو الأفقي:** ويتحقق هذا النمو من خلال ضخ منتجات المؤسسة في مواقع جغرافية أخرى أو عن طريق تنوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للأسواق الحالية. وتنمو المؤسسة أفقيا من خلال النمو الداخلي أو الخارجي، ويتحقق هذا النمو من خلال تعامل المؤسسة مع مواقع جغرافية متعددة في نفس الصناعة. ويتم اعتماد هذه الإستراتيجية في إحدى الحالتين:
 - إذا أرادت النشأة زيادة حجمها ومبيعاتها وأرباحها وحصتها من السوق.
 - إذا كانت المؤسسة صغيرة الحجم وتعمل في قطاع تهيمن عليه مؤسسة أو بضائع مؤسسات منافسة كبيرة الحجم.

■ **إستراتيجية التنوع:** ونعني بالتنوع هنا أن تلج المؤسسة مجالات جديدة قد ترتبط أو لا ترتبط بنشاطها الحالي⁵⁷ وإتباع هذه الإستراتيجية يتيح للمؤسسة فرصة فهم الاحتياجات المتعددة للعملاء بفعالية تامة، كما أنها توسع من نطاق استخدامات العملاء لمنتجات المؤسسة، وتمكنها من الدخول في أسواق جديدة خاصة عند إضافة منتجات جديدة، والمحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية. ويتضمن النمو القائم على التنوع الاستراتيجيات التالية:

✓ **التنوع المركز (المترايط):** بإضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها مرتبطة بتلك المقدمة حاليا، بهدف تحقيق النمو عن طريق شراء مؤسسات من قطاعات أو نشاطات مختلفة ومتنوعة وتكون لديها تكنولوجيا تصنيع ومنتجات وقنوات توزيع أو أسواق مشابهة لتلك التي لدى المؤسسة.

✓ **التنوع المختلط (غير المترايط):** تشمل التحول إلى مجالات أو أنشطة، أو إضافة سلع أو خدمات جديدة وغير مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للعملاء الحاليين، بحيث يكون الدافع من وراء هذه الإستراتيجية الاستفادة من سمعة المؤسسة ومركزها التسويقي، أو أن المؤسسة تتمتع بمركز مالي قوي فتسعى من خلاله لزيادة أرباحها، إذ أنها لا تجد فرص جذابة للنمو في صناعات أخرى متشابهة.

✓ **التنوع الداخلي والخارجي:** تركز إستراتيجية التنوع الداخلي على اعتماد المؤسسة على نفسها، من خلال الاستعانة بمواردها المتاحة⁵⁸، وتتخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال مثلا :

- ☞ جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل؛
- ☞ تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمنظمة؛
- ☞ كدخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع نطاقها الجغرافي ليشمل عملاء جدد؛

⁵⁶ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁵⁷ حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁵⁸ Jean Claude Tarandeu, Stratégie industrielle, 2^{ème} Edition Vuibert, Paris, 1998, p39.

وقد أطلق على الإستراتيجية الأولى والثانية⁵⁹ مصطلح الإستراتيجيات المكثفة نظراً لما تتطلبه من جهود كبيرة ومكثفة لتحسين موقف المؤسسة التنافسي باستخدام نفس تشكيلة المنتجات الحالية⁶⁰. وتتخذ هذه الأشكال شكل مصفوفة كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم-2.1- : مصفوفة النمو منتج/سوق

| | | |
|-------------|--------------|----------|
| منتج جديد | منتج حالي | |
| تنمية السوق | اختراق السوق | سوق حالي |
| التنوع | تطوير السوق | سوق جديد |

Source: Kotler & Dubois, "Marketing Management ", 10ème éd Public Union, Paris, 2000, p107

أما التنوع الخارجي فقد يأخذ شكل الاندماج أي انضمام شركتان أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون منظمة واحدة، أو قيام شركة بشراء شركة أخرى.

3. إستراتيجيات الانكماش: وتعتبر هذه الإستراتيجيات، إستراتيجيات دفاعية تلجأ إليها المؤسسة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها، فتسعى لتخفيض نطاق أعمال المؤسسة، وذلك للعديد من الأسباب كسوء الأحوال الاقتصادية للمؤسسة، أو للمنافسة الشديدة، أو لعدم فعالية العمليات الإنتاجية، ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.. الخ. و تتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه. وتعد هذه الإستراتيجية مرحلة حرجة في حياة المؤسسة فإما تنجح في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الاستراتيجيات السابقة أو تفشل أكثر وتخرج من دائرة التنافس.

وتركز الإدارة في هذه الاستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والكلف، أو التحول إلى نشاط آخر وتمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار، أي البقاء الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المؤسسة بوضعها الجديد. وفي حالة إذا تخطت المؤسسة بنجاح المرحلتين فإنها تستطيع الدخول في المرحلة الثالثة وهي مرحلة إعادة البناء، والتي تحاول المؤسسة من خلالها العودة إلى سياسة التوسع مرة أخرى.

ومن أهم أنواع إستراتيجيات الانكماش نجد⁶¹:

- إستراتيجية الالتفاف أو التشذيب؛ تعد هذه الإستراتيجية من أكثر أنواع الاستراتيجيات الانكماشية استخداماً، وقد تسعى المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار.
- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة؛ تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية ببيع كل منتجاتها إلى مؤسسة أخرى، والتي تتولى القيام بعدد من الوظائف كانت تؤديها المؤسسة ذاتها، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض حجم أعمالها أو في تخفيض تكلفة العمالة لديها. كما يمكن اللجوء لهذه الإستراتيجية لغرض مساعدة المؤسسة في مواجهة بعض مشاكل التمويل؛

⁵⁹ بالإضافة إلى إستراتيجية تطوير المنتج، والتي تسعى إلى زيادة المبيعات من خلال تحسين أو تعديل المنتجات أو الخدمات الحالية.
⁶⁰ علي الشريف، "مبادئ الإدارة- مدخل للأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 34.
⁶¹ المرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 308 إلى 312.

- إستراتيجية التحول⁶²؛ تحدث هذه الإستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتغيير عملياتها والتحول إلى القيام بالعمل في ميدان جديد من ميادين الأعمال. وتهدف هذه الإستراتيجية تغيير مجال عمل المؤسسة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وذلك للمحافظة على استمرارية المؤسسة، مع احتمال المحافظة على مجال العمل القديم، ولكن بقدر محدود، لكن يبقى التركيز شديداً على ميدان العمل الجديد وجعله النشاط الرئيسي للمنظمة. وتلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة.
- إستراتيجية التجريد؛ وتعني هذه الإستراتيجية لجوء المؤسسة إلى استبعاد الوحدات الضعيفة أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة. من بين الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية ظهور بديل أفضل لمنتجها في الأسواق، وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسات ذات الموارد المحدودة إلى وقف إنتاج وتسويق هذا المنتج مع تحويل الاستثمارات المنفقة عليه إلى الاستثمار في منتجات أخرى تعطي عائداً أفضل من الأول. كما قد تتبع هذه الإستراتيجية استجابة لأحد المتطلبات القانونية، فقد تجبر الدولة بعض المؤسسات على التخلص من بعض وحداتها الإستراتيجية حتى لا يؤدي استمرارها كما هي إلى ظهور حالة احتكار للسوق. مثل ما قامت به شركة

- إستراتيجية التصفية؛ آخر الخيارات للإستراتيجية الدفاعية للمؤسسة وتمثل خيار الحل الأخير، ويتم اللجوء إليها بعد الفشل في تطبيق أي إستراتيجية أخرى، وتمثل هذه الإستراتيجية بتصفية المؤسسة وإنهاء أعمالها وإعلان الإفلاس.

4. الاستراتيجيات المختلطة : تعني قيام المؤسسة باستخدام أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، وهذا ما يحدث عادة بالنسبة للمنظمات ذات الحجم الكبير والتي تتعدد منتجاتها وأسواقها. ويمكن للمؤسسة إتباع استراتيجيات مختلفة بصورة متتابعة أو أن تقوم المؤسسة بإتباع مجموعة استراتيجيات في وقت واحد. ويشكل هذا الخليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالة المؤسسة، ما يسمى بالإستراتيجية المختلطة أو التشكيلة أو المركبة.⁶³

ب - إستراتيجيات الأعمال:

خلافاً لإستراتيجيات المؤسسة فإن إستراتيجيات الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي تنتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. وتعرف هذه الاستراتيجيات بإستراتيجيات التنافسية الشاملة أو العامة، وفكرتها أن تسعى المؤسسة لتبني ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات العاملة في نفس المجال، والخيارات التي يمكن تبنيها في هذا المجال على النحو التالي؛ إستراتيجية الريادة أو القيادة في التكلفة، وإستراتيجية التميز أو التنويع، وإستراتيجية التركيز (نموذج M.Porter للاستراتيجيات العامة).

- إستراتيجية الريادة في التكلفة: تتبع المؤسسات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين

⁶² حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 172.
⁶³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، وتكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنافسين⁶⁴. ومن بين أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة نذكر:

- ✓ وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.
- ✓ استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتري.
- ✓ ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتري.
- ✓ تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية الذي تصاحبه زيادة في التكاليف.
- ✓ استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج.
- ✓ بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء، أو الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.
- ✓ استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

ومن أهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة نجد:

- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بأقل كلفة.
- إتباع المنافسون لسياسة الوفرة في كلفة العمالة.
- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.
- تركيز المؤسسة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة.

• إستراتيجية التميز: وهي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الأفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز⁶⁵. وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. مما يجعل المؤسسة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها. والتميز قد يكون حقيقي كأن يكون راجع مثلا إلى جودة الخدمة المقدمة أو تقديم خدمات إضافية أخرى تختلف عن المنافسين، وقد يكون شكلي ويتم من خلال إيجاد القناعة لدى الفئة المستهدفة. وهناك وسيلتان لتحقيقه: فالأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الثانية فإنها تتمثل في محاولة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين⁶⁶.

تتطلب إستراتيجية التميز ربط كفاءات وقدرات المؤسسة بالقيمة المضافة المستهدفة عند الفئة المستهدفة، ومن أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المؤسسة من المنافسين.
- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- زيادة قوة المؤسسة في مواجهة المنافسين.
- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

ومن أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز نجد مثلا:

⁶⁴ المرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 313

⁶⁵ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁶⁶ إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم وحالات تطبيقية"، ط 1، المكتب العربي الحديث، مصر 1993، ص 202

- صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.
- ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.
- القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة، والتغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.
- إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات بسبب التركيز على التمايز، لهذا فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز:
 1. التركيز مع خفض الكلفة - خفض التكلفة للمنتج: تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.
 2. التركيز مع التمايز - التمايز في المنتج: تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.
- ومن أبرز المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز نذكر:
 - ✓ تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.
 - ✓ التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا.
 - ✓ بحوث المنافسين المستمرة لخرق أسواق المؤسسة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين.

ت - الإستراتيجيات الوظيفية:

يقصد بها البعد الذي يركز على المجالات الوظيفية الرئيسية في المؤسسة (إنتاج، تمويل، تسويق، الخ) حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة. حيث أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض، مما يعني استحالة وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف. وتتكون الإستراتيجية الوظيفية من عدد من الإستراتيجيات التي يغطي كل منها أحد النواحي الوظيفية الأساسية مثل التسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والقوى العاملة وتصميم الهيكل التنظيمي.

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى سبعة أنواع، إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق، وأخيرا إستراتيجية نظم المعلومات.

- إستراتيجية التسويق: ويقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تغطي جانبا واحدا أو كل جوانب التسويق من سوق وسلعة وتسعير وتوزيع للمنتج، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية (مع مراعاة تكاملها وتناسقها مع بعضها البعض) مثل:
 - ✓ إستراتيجية تنمية السوق: تساعد المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.
 - ✓ إستراتيجية تنمية المنتج: يساعد المؤسسة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.

✓ إستراتيجية التسعير: تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وتساعد كذلك على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المؤسسة وبين جماعة المستهلكين. وقد تلجأ المؤسسة للعديد من السياسات التي يتم بموجبها تحديد السعر، كالتسعير على أساس التكلفة بإضافة هامش ربح، أو التسعير بناء على القيمة المدركة من قبل المستهلك، أو أسعار العطاءات،.. الخ، فيبقى على المؤسسة المفاضلة بين هذه السياسات واختيار السياسة التي تخدم الهدف الإستراتيجي، وهنا يجدر بنا الإشارة إلى إستراتيجيتين مهمتين في هذا الصدد:

- إستراتيجية كشط السوق أو الفرز: وتعتمد هذه الأخيرة على فرض أسعار عالية للسلعة التي تتمتع بخصائص جيدة والحصول على أرباح في الأجل القصير قبل دخول منافسين جدد.
- إستراتيجية التغلغل أو التوغل في السوق: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض الأسعار إلى أقصى حد ممكن بغرض الحصول على حصة سوقية أكبر، كما أنها إستراتيجية تعتمد على وجود أسواق مرتقبة كبيرة للمنتج، وعلى مستوى ترويجي عال، كما أنها تستهدف ذوي الدخل المحدود.

وتتم المفاضلة بين الإستراتيجيتين (الكشط والتغلغل)، وفقا للاعتبارات التالية: الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، تشكيلة منتجاتها، شبكة التوزيع وردود أفعال المستهلكين.

✓ إستراتيجية التوزيع: وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المؤسسة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل/ التميز. ويمكن القول أن هناك سياستين للتوزيع هما:

1. التوزيع المباشر: عندما يقوم المنتج بامتلاك وإدارة منافذ التوزيع الخاصة بمنتجاته بنفسه؛
2. التوزيع الغير المباشر: عندما يعتمد المنتج على تجار الجملة والقطاعي الموجودين بالسوق لتوزيع منتجاته.

✓ إستراتيجية الترويج: وتهدف إلى خلق الانطباع الجيد لدى المستهلك وتشجيعه لشراء سلع ومنتجات المؤسسة، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان، والنشر، البيع الشخصي (المزيج الترويجي)، وتنشيط المبيعات.

■ إستراتيجية التمويل أو المالية: تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها. هذه الإستراتيجية توفر للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة⁶⁷، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال. كما أنها تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمؤسسة (تعظيم قيمة أصولها).

■ إستراتيجية البحث والتطوير: تعتبر مهمة لجميع المؤسسات لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر. وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، كما أنها تتعامل

⁶⁷ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص196

مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، وفي هذا الصدد تتضمن هذه الإستراتيجية إستراتيجيتين أساسيتين⁶⁸:

1. إستراتيجية الريادة في التكنولوجيا: عن طريق قدراتها الذاتية لتجعل نفسها في موقع الريادة في مجالها، معتمدا على البحوث التسويقية المكثفة والتجارب العملية المستمرة ؛
 2. إستراتيجية التبعية التكنولوجية: وفق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتقليد منتجات المؤسسات الأخرى، وبالرغم من انخفاض تكلفة التقليد إلا أن تبني هذه الإستراتيجية يضع المؤسسة في موقع غير جيد في ذهن المستهلك. و قد تكون هذه الإستراتيجية كذلك عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير.
- إستراتيجية العمليات الإنتاجية: تهتم هذه الإستراتيجية بتصنيع المنتجات من حيث كيفية الإنتاج، ومكان الإنتاج، وتحديد مستوى التكامل الرأسي في العملية الإنتاجية، وتوزيع الموارد المادية والعلاقات التكاملية بين الأطراف المرتبطة بالعملية التصنيعية. ويتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات في توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في اختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أهم هذه الإستراتيجيات نذكر:

- ❖ إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل: إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء، التكامل الأفقي والعمودي،
- ❖ إستراتيجيات التشغيل: مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.
- ❖ إستراتيجيات التخطيط والرقابة: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.
- ❖ إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد.

ومن أكثر المشاكل حساسية والتي تواجه المؤسسة، تتمثل في تذبذب الإنتاج وعدم التأكد من مستويات الطلب لمنتج المؤسسة، ووفق ظروف عملها تفاضل المؤسسة بين إستراتيجيتين إنتاجيتين في هذا الصدد:

- إستراتيجية تعديل الطاقة أو تغييرها: وتكون هذه بصورة مؤقتة لمواجهة الزيادة في الطلب الحالي، من خلال توفير موارد أكثر، أو باستخدام هذه الموارد بصفة مكثفة، أو باستخدامها بطريقة أفضل. كما أنه يمكن إجراء تخفيض مؤقت في الطاقة وذلك بتحويل الموارد لأنشطة أخرى، أو بالتخفيض المؤقت للموارد المتاحة.
- إستراتيجية تثبيت الطاقة: تتدخل هذه الإستراتيجية في حالة عدم رغبة أو عدم إمكانية إجراء تعديلات مؤقتة في طاقة النظام الإنتاجي والتي قد تستغرق زمنا طويلا، أو قد تكون كذلك موارد المؤسسة أكثر تخصصا مما يستلزم ثبات الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- إستراتيجية الشراء وإدارة المواد: تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء والتسهيلات وغيرها، اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة. كما يدخل ضمن اهتمامات هذه الإستراتيجية مصادر التوريد من حيث الاختيار والعلاقة معهم والتفاوض معهم لتوفير احتياجات

ومستلزمات الإنتاج بالموصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، في الوقت والمكان المناسبين. ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي:

1. معلومات تتعلق بالأسواق، الموردين، المنافسين، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء.

2. علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد.

3. تحديدا للهيكلة التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتنسيق، الإنتاج، التسويق، الخ...

■ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تعمل هذه الإستراتيجية على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. الخ. وفهم البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المؤسسة ونشاطاتها. وتعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل تخطيط الاحتياجات من العمالة، الاختيار والتعيين والتدريب، النقل، الترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها. وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة، كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة.

في بعض الحالات ولغرض خفض التكلفة ومساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق اللجوء للعمالة المؤقتة، كما أنها تهتم أيضا بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

تؤثر الإستراتيجية الموضوعية من طرف المؤسسة في نظام الأفراد والموارد البشرية بالمؤسسة، كما تؤثر الموارد البشرية على الإستراتيجية، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية ونظام الموارد البشرية، فهذه الأخيرة هي التي تنفذ إستراتيجية المؤسسة فإذا لم يكن لدى المؤسسة موارد بشرية يتناسب شكلها وعددها وسلوكها مع طبيعة الإستراتيجية والأهداف الموضوعية فلا يمكن تحقيق الإستراتيجية أو الأهداف.

وفيما يلي مثال لبعض الاستراتيجيات وتأثيرها على أنظمة الموارد البشرية:

- إستراتيجية الاهتمام بالجودة: تهتم المؤسسة ب: التدريب والتطوير الذي يركز على الجودة، بأنظمة تقييم الأداء الذي يأخذ الجودة كمؤشر أساسي، بتوصيف الوظائف بشكل محدد وواضح وتحديد علاقة العمل بالجودة، بأنظمة الحوافز المعتمدة على الجودة، وأخيرا بأنظمة المشاركة.

- إستراتيجية تخفيض التكاليف: لانتهاج هذه الإستراتيجية لابد أن يتصف نظام موارد بشرية ب:

✓ تقليل أنشطة التدريب وقصرها على ما هو ضروري.

✓ تصميم واضح للوظائف وتطابق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة.

✓ الاهتمام بوصف الوظائف، وشرح ما هو مطلوب من العاملين ودون أي غموض وذلك حتى يمكن أن يكون أساسا لتقييم الأداء ومحاسبة العاملين.

✓ متابعة دقيقه لمستويات الأجور في سوق العمل مع ربط دقيق لأنظمة الحوافز الإنتاجية.

✓ أن يكون هناك نظام قوي لتقييم أداء العاملين ويعمل على تحقيق أهداف إنتاجية محددة ثم ربط ذلك بنظام الحوافز.

- إستراتيجية الابتكار: إذا كانت المؤسسة تهتم بالابتكار والتطوير فيجب أن تتوفر بعض الملامح في أنظمة الموارد البشرية:

- يجب أن يكون نظام تصميم الوظائف يشجع التفاعل والتعارض بين الأفراد.
- أن تكون هناك مرونة عالية في مواصفات شاغلي الوظائف بحيث يمكن انتقلهم من وظيفة لأخرى.
- أن يعكس نظام تقييم الأداء الاهتمام بمؤشرات هامه مثل التعاون والانجاز الجماعي وتحقيق أهداف طويلة الأجل.
- توافر أنظمة حوافز تشجع الأفكار الجديدة.
- الاهتمام بالتدريب الداخلي وفي الوظائف نفسها حتى تشجع العاملين.
- أن تتوفر مرونة عالية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين من ترقية، ونقل، تدريب وذلك للاستفادة من مهارات العاملين في عدة مجالات.
- إعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في الربح بشراء أسهم المؤسسة وذلك لربطهم بأهداف المؤسسة طويلة الأجل.

■ إستراتيجيات نظم المعلومات: تستخدم نظم المعلومات في عصرنا الراهن على نظام واسع في مجالات الإنتاج، وخدمة العملاء والإدارة، والحفظ والتوثيق، والتنبؤ بالمبيعات والرقابة علة الجودة... الخ. وتتجه المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات الأعمال وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ قرارات إستراتيجية تحقق المحافظة على موارد المؤسسة وتحقق فعالية التنظيم على المدى الطويل.

عدم وجود نظام واحد للمعلومات في المؤسسة قادر على توفير كل المعلومات التي تحتاجها المستويات المختلفة في المؤسسة، من جهة، وتعدد وحدات الأعمال والمستويات الإدارية بالمؤسسة من جهة أخرى، دفع بتعدد أنواع نظم المعلومات وفقا للمستويات الإدارية فيها، والتي تم تصميمها:

- على المستوى الاستراتيجي: تمد نظم المعلومات الإدارة العليا بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة؛
- على المستوى الإدارة: تمد نظم المعلومات الإدارة الوسطى بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة؛
- على المستوى المعرفة: تمد نظم المعلومات العاملون في مجال المعرفة والبيانات بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة؛

• على المستوى التشغيلي: تمد نظم المعلومات مديرو التشغيل بالمدخلات المعلوماتية المطلوبة؛ وتنقسم نظم المعلومات من حيث المجالات الوظيفية إلى وظائف مختلفة مثل: التسويق، البيع والإنتاج، التمويل، الحسابات، والموارد البشرية.

كما أن أنظمة المعلومات الإستراتيجية تلعب دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاث مجال أساسية هي:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين.

2. تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة.

3. بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمة للمعلومات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة.

2-1-2 الأدوات المستخدمة في توليد البدائل الإستراتيجية:

يمكن للمؤسسات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر ومن أشهر هذه الأدوات وأهمها نجد:

1. **أسلوب تحليل المحفظة:** يساعد هذا الأسلوب في تقييم الأداء إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات أو المنتج أو الأسواق، سواء كان ذلك مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل، وأيضا يساعد المؤسسة على أن تحدد مركز كل وحدة من الوحدات الإستراتيجية على شبكة ذات أبعاد محددة - يتوقف ذلك على نوع المحفظة - والذي يسهل من إجراء عمليات المقارنة بين هذه الوحدات على هذه الأبعاد⁶⁹. ومن أشهر نماذج في هذا التحليل نذكر:

أ) **نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG**⁷⁰: وهو أهم وأكثر النماذج قبولا واتفاقا، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين⁷¹: البعد الأول ويعبر عن حصة السوق النسبية، التي تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل مجال نشاط إستراتيجي للمؤسسة مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي. أما البعد الثاني أو المحور العمودي: معدل النمو السوقي، والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي للمؤسسة. وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلاب).

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أو وحدات الأعمال في ضوءها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمؤسسات في المستقبل.

ب) **نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك GE**: وتتألف هذه المصفوفة من تسعة مربعات موزعة على بعدين، البعد الأفقي فيها يمثل قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة. ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال. ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات (درجة جاذبية الصناعة)، هي: قوية، ومتوسط، وضعيفة.

ومن بين أهم الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج نجد:

- كل من نموذج جنرال إلكتريك وبوسطن لم يوضحا كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي.
- صعوبتها وتعقيدها؛ نظرا لتعدد عدد الخلايا.
- كل من نموذج جنرال إلكتريك وبوسطن لم يعطيا أي أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم.

⁶⁹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁷⁰ BCG :Boston Consulting Group

⁷¹ Tugrul Atmmer , Roland Calori, op cit, p183.

(ج) نموذج هوفر: قام هوفر بتقديم نموذج يطلق عليه اسم مصفوفة تطور المنتج/السوق وتتكون هذه المصفوفة من 15 خلية والتي تعكس السلعة مراحل تطور المنتج أو السوق، كما تعكس هذه المصفوفة دورة حياة لتوضيح الأنواع المتطورة من السلع أو وحدة الأعمال الإستراتيجية التي لا يمكن توضيحها أو رؤيتها بسهولة على مصفوفة GE.

2. أسلوب تحليل الفجوة: يعتمد هذا الأسلوب على إجراء مقارنة بين الإستراتيجية الفعلية والإستراتيجية المخططة، وهو عبارة عن مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة أو لأنشطتها (منتجات أو أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف)، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإنه يكون لزاما على المؤسسة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة وأيضا يساعد هذا الأسلوب في مقارنة المركز الحالي للمؤسسة بالمركز المثالي الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه.

يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، و محاولة التعرف على مدى إمكانيات غلق هذه الفجوة، و قد يترتب على تحليل الفجوات وما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، و من أشهر النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات نموذج (Y) و (X).

3-1-2 الأساليب المعتمدة في تحديد الخيار الاستراتيجي تنفيذ الإستراتيجية:

كما أن هناك أساليب مختلفة يمكن بواسطتها اختيار الإستراتيجية التي تلائم ظروف وحاجات المؤسسة، نذكر منها⁷²:

1. الأسلوب المنهجي لتحديد الخيار الاستراتيجي:

ويهتم هذا الأسلوب بتحديد المنهجية التي تستخدم عادة لاستنباط وتحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، ويشمل هذا الأسلوب الاختيارات الأتي ذكرها:

- الاختيار وفق الأهداف: يتم اختيار الإستراتيجية التي تفي بمتطلبات أهداف المؤسسة الأساسية والمتفق عليها سابقا؛
- الاختيار بواسطة الإدارة العليا: يتم رفع مجموعة الخيارات الإستراتيجية التي توصل إليها المحللون للإدارة العليا للمؤسسة لاتخاذ قرار اختيار الإستراتيجية الملائمة؛
- الاختيار وفق تجارب مرحلية: ويتم من خلالها القيام بتجارب مرحلية لتنفيذ الإستراتيجية، ويتم اختيار الإستراتيجية بأسلوب متدرج بعد الاطمئنان لنجاح المرحلة السابقة، وفقا لنتائج التجارب السابقة؛
- الاختيار بالاستعانة بوكالات خارجية: قد تلاقي الإستراتيجية التي استنبطتها المؤسسة، قبول أو الإجماع عام وبالتالي تطبق، أو قد تلاقي عدم قبول (أو الإجماع عام)، وفي هذه الحالة يتم توسط خبراء خارجيين أو وكالات متخصصة لإبداء الرأي الفني المحايد والمشورة وفقا لمعطيات التحليل والتقييم.

2. الأسلوب التطبيقي والعملي لتنمية الخيارات الإستراتيجية:

توافر أساليب منهجية لتحديد الاختيار الاستراتيجي، لا يعني عدم وجود أساليب عملية لتنمية المهارات الفكرية والإدارية لصناع القرار الاستراتيجي، قصد مساعدتهم في تجويد عملية استنباط وتنمية

⁷² حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 240.

خيارات إستراتيجية تتسم بالكفاءة والفعالية لحل المشكل الاستراتيجي للمنظمة، وفي هذا المجال نذكر ثلاث أساليب مهمة في عملية تحفيز التفكير والإبداع لدى الأفراد لحل المشكلات الإستراتيجية التي تواجهها منظمات الأعمال:

❖ أسلوب العصف الذهني: أو ما يسمى بالقصف الذهني أو التفتق الذهني، وهو أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي، يعتمد على تشجيع مجموعة من العاملين والتي تسمى بمجموعة القصف الذهني، على طرح أي أفكار من شأنها أن تساهم في إيجاد حل للكثير من المشكلات التي قد تواجهها منظمة الأعمال، لتناقش فيما بعد لغرض الوصول لأفكار مفيدة وفعالة. ومن بين القواعد الأساسية لهذا الأسلوب نجد:

- التعريف والوصف الدقيق للمشكل المطروح موضوع الجلسة.
- حصر وتركيز النقاش حول موضوع الجلسة، مع تجنب النقد للأفكار المتولدة.
- خلق جو من الحماس والمرح وحرية التفكير، والترحيب بكافة الأفكار مهما كان مستوى جودتها، و تعميق أفكار الآخرين وتطويرها إن أمكن.

❖ أسلوب الجماعة البؤرية: ووفق هذا الأسلوب يقوم وسيط بتزأس مجموعة من الأفراد يقومون بإجراء حوار عميق ومفتوح عن موضوع معين، بدل طرح تساؤلات محددة عن الموضوع للوصول إلى حل المباشر، حيث يقوم هذا الوسيط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتركيز النقاش حول مجال المشكل المطروح. وهذا الأسلوب يماثل أسلوب العصف الذهني في قضية استخدام الجماعة لتوليد الأفكار الجديدة للأغراض الإستراتيجية⁷³.

❖ أساليب الحل الإبداعي: ويعتبر الإبداع الفكري الفردي مصدرا هاما لتوليد الأفكار، التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص التي أمامها والاستفادة من نقاط القوة المتوفرة لديها. وهذا الإبداع الفردي يتم تطويره بالتعلم والتعليم وإعمال العقل، بالإضافة للعوامل النفسية والإدراكية والعاطفية للفرد المبدع.⁷⁴

2-2 مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية. وتعرف هذه المرحلة بأنها مجموعة الأنشطة والاختيارات والفعاليات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات.

من خلال هذه المرحلة تتحول إستراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة على توفر مجموعة من المستلزمات، من بينها:

- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمية.
- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية.
- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية.
- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من اجل تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية.
- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

⁷³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

⁷⁴ حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 244.

بالإضافة الى أن عملية المشاركة من الجميع على كافة المستويات التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجيات يعتبر من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ وذلك حتى يمكن تقليل مقاومة التغيير وكذلك تقليل احتمالات السلبية في التنفيذ والتمسك بالإستراتيجيات أو السياسات أو البرامج أو الإجراءات. ومن متطلبات حسن التنفيذ الناجح والفعال نجد:

- ✓ تحديد الموظفين المسؤولين عن عملية التنفيذ؛
- ✓ تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب القيام بها بدقة؛
- ✓ توفير كافة المصادر المالية والبشرية والمواد والتجهيزات؛
- ✓ تحديد كيف يمكن أن يتم تنفيذ الأعمال والنشاطات؛
- ✓ تحديد ما هي المواعيد وتواريخ تنفيذ الأنشطة.

وللقيام بهذه المرحلة يجب لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لعملية التنفيذ، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية، بالإضافة إلى إدارة الصراعات والاختلافات إن وجدت، وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

- تحديد الأهداف السنوية: تحدد بطريقة لامركزية، فهي ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة . وبناء على ذلك يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- وضع البرامج الزمنية: والتي تتضمن الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.
- تخصيص الموارد اللازمة: لا يقتصر تنفيذ الإستراتيجية على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها، تنظيمها وتوجيه استخدامها، كيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظم جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية. كما يجب تصنيف هذه الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة .
- تحديد الإجراءات التنفيذية: حيث تمثل هذه الأخيرة نظاما يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المؤسسة .

كما أن لإدارة الصراعات دور مهم في عملية التنفيذ حيث أن ترابط الأهداف والتنافس على الموارد المحدودة كثيرا ما يؤدي إلى نشوب صراعات واختلافات أو تعارض بين طرفين أو أكثر على موضوع ما أو أكثر، فوضع الأهداف السنوية قد يؤدي إلى الصراع كون لكل فرد تطلعاته وتوقعاته وتصورات الخاصة، والبرامج وجداول التوقيت قد تخلق ضغطا، إضافة إلى أن بعض العقليات قد لا تتوافق مع بعضها البعض، وقد تؤدي إلى حدوث سوء تفاهم بين العمال والإدارة.

كما أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية⁷⁵:

- التأكد من أن النظم المطبقة حاليا تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل: نظم الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال، نظم الرقابة، نظم التخطيط.

⁷⁵ عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 78.

- ملائمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية.
- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي... الخ).
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الإستراتيجية.

2-2-1 الأبعاد التنظيمية والإدارية لعملية التنفيذ

يرجع التعقد في تنفيذ الإستراتيجية إلى تعدد الأبعاد التنظيمية والإدارية التي يجب التوافق معها لكي تنجح عملية التنفيذ وأيضا ضرورة توافقها مع الإستراتيجية المختارة، وفي هذا الصدد نذكر ثلاثة أبعاد رئيسية والمتمثلة في:

1. الهيكل التنظيمية: يعتبر الهيكل التنظيمي أهم ركائز تنفيذ الإستراتيجية، فهو يمثل العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، كما يعكس الأعمال والمهام والمسؤوليات وهمية السلطة داخل المؤسسة. فنوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهيكل التنظيمي الواجب إتباعه، لذا فمن الضروري أن يتبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا.
2. الأبنية التنظيمية الداعمة للإستراتيجية: وتشمل الأبنية التنظيمية على الاعتبارات السياسية والقوة، النزاع، التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية والالتزام؛
3. النظم الإدارية الداعمة للإستراتيجية: المتمثلة في الرقابة، الحوافز، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات المساعدة. ولتطبيق الإستراتيجية وجب على المؤسسة تبني مجموعة من النظم الإدارية التي تسمح بتنظيم أنشطة المؤسسة بشكل يسمح لها بالنجاح، وتنظم هذه النظم في ثلاثة أقسام:
 - نظم الرقابة الإستراتيجية: وتعتبر على نظم رسمية خاصة بوضع معايير للأداء وقياس الأداء داخل المؤسسة لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية، يكون هذا القياس بواسطة التغذية العكسية بالمعلومات، بهدف قياس النتائج ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتنقسم الرقابة بشكل عام إلى ثلاثة أقسام: الرقابة الذاتية (داخل الفرد نفسه)، رقابة اجتماعية (القواعد الموضوعية من طرف المجتمع لأفراده)، الرقابة التنظيمية (من خلال نظم وآليات معينة خاصة)
 - نظم الحوافز الإستراتيجية: وهي النظم التي توضع لأجل ضمان تنفيذ الإستراتيجية، ورفع كفاءة العاملين بالمؤسسة عن طريق تنشيطهم بواسطة محفزات تركز على (المقدرة/الجهد/إشباع الرغبات)⁷⁶، وتكون إما حوافز فردية أو حوافز جماعية.
 - نظم المعلومات الإستراتيجية: لضمان تنفيذ الإستراتيجية يجب أن يكون هناك اتصال دائم بين مختلف المستويات والأفراد داخل التنظيم، يسمح بنقل المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، ولهذا الغرض يتوجب على المؤسسة وضع مرصد مكلف بتلقي المعطيات في أي وقت، ونظام تسيير لهذه المعلومة، بغرض معالجتها بالشكل الذي يسمح بتمرير المعلومة الإستراتيجية. وتعتمد المؤسسة عادة على أحد النظامين؛ -الأول- يقوم على أساس لجان خاصة بكل مستوى مكونة من (5 إلى 7) أفراد. أما -الثاني- يقوم على عقد اجتماعات دورية للتخطيط، والتي تصمم لأجل اتصال المديرين بالمستويات التشغيلية الأخرى للاستماع ومناقشة المشاكل. يركز نظام المعلومات الإستراتيجية، على التجميع والمعالجة، واسترجاع المعلومة على شكل ملخص لتشكيل لوحة قيادة إستراتيجية تساعد الإدارة على الإطلاع، في أي وقت،

⁷⁶ حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 279.

على موقعها بالنظر إلى ما تريد أن تكون عليه ومدى تماشي الإستراتيجية مع التطورات الهامة لمخططها.

2-2-2 نماذج وضع الاستراتيجية:

تطرق العديد من الباحثين إلى المداخل المختلفة في صياغة الإستراتيجية إلا أنهم اختلفوا في تحديد النموذج الأمثل ومن خلال مراجعتنا لأدبيات الفكر الإستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الإستراتيجية، وكل نموذج يعكس اختلاف رؤية إستراتيجية وكيفية تنميتها وهذه النماذج هي⁷⁷:

3-2-2-1 النموذج الخطي

يقصد به قيام الإدارة العليا بصياغة الأهداف ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق الأهداف المرسومة، ولذلك ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين البدائل المتاحة، والسعي إلى التنفيذ الفعلي للبديل بطريقة رشيدة يحكمها عنصر تحقيق الأرباح، حيث يفترض هذا النموذج بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بمتغيراتها، وأن أهداف المؤسسة هي أهداف كل الأفراد داخل المؤسسة، ووجود الإطار العقلاي الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات. ويعبر الجدول أدناه عن الخصائص الأساسية التي تميز هذا النموذج في وضع الإستراتيجية.

الجدول رقم -3.1- : خصائص النموذج الخطي لوضع الإستراتيجيات

| خطوات النموذج | خصائص |
|---|-----------------------------|
| تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف محددة. | طبيعة الإستراتيجية |
| الإدارة العليا للمنظمة | واضعي الإستراتيجية |
| تطبيق المفهوم التسويقي | السلوك الإستراتيجي |
| بيئة تتصف بالاستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بها وأن أهداف المؤسسة هي أهداف كل الأفراد داخل المؤسسة ووجود الإطار العقلاي والرشيد والذي يحكم عملية إيجاد القرارات ألا وهو تحقيق أكبر قدر من الأرباح والمستهلكون هم حلقة الوصول الأساسية للمؤسسة مع البيئة التي تعمل بها. | الافتراضات الأساسية للنموذج |

المصدر: إسماعيل محمد البشير: الإدارة الإستراتيجية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية 1999، ص 19.

الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدامه في إعداد ووضع الإستراتيجيات داخل المؤسسة استخداما محدودا، وتمثل هذه الافتراضات في مايلي:

- يمكن التنبؤ بالبيئة وبالتغير الممكن أن يحدث فيها، وتأثيرها على إستراتيجيات المؤسسة هو تأثير محدود؛
- الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة هو إنجاز الأهداف التي تضعها؛
- حلقة الوصل الأساسية بين المؤسسة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول خدمتهم؛
- متخذي القرارات داخل المؤسسة يتسمون بالرشد، فهم يتبعون إطارا تحليليا ومنطقيا في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل.

⁷⁷ طارق عرمان عباس، "إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات النسيجية"، المعهد التقني كوت، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 19، 2012، من ص 50 إلى ص 53.

2-2-2-2 النموذج التكيفي

يعد النموذج التكيفي نتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال تلك الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي. ويعتمد هذا النموذج احد بعدين في صياغة الإستراتيجية فأما أن يكون ذات طبيعة تأثيرية وفيه تعمل المؤسسة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغير يمكن أن يحدث في البيئة، أما البعد الآخر فيكون كرد فعل حيث تنظر المؤسسة حدوث تغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة التغير كنوع من رد الفعل للبيئة. ويعبر الجدول رقم -4.1- عن الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي في وضع إستراتيجيات المؤسسة.

الجدول رقم -4.1-: الخصائص الأساسية للنموذج التكيفي في وضع الإستراتيجيات

| خطوات النموذج | خصائص |
|--|-----------------------------|
| خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المؤسسة وبيئتها. | طبيعة الإستراتيجية |
| الإدارة العليا مسؤولة كاملة عن تنمية الإستراتيجيات ولكن كل رجال الإدارة مسؤولون عن متابعة ومعرفة بيئة الأعمال للمنظمة. | واضحة الإستراتيجية |
| تعديل تنقيح في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك. | السلوك الإستراتيجي |
| ينبغي أن يتغير أداء المؤسسة إذا تغيرت بيئة أعمالها والمنافسون واتجاهات البيئة وبعض أطراف المصلحة الآخرون ذوي الأهمية البالغة في وضع إستراتيجيات المؤسسة، ولا بد أن تعبر إستراتيجيات المؤسسة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ القرارات هي قدرة محدودة بمحدود معينة. | الافتراضات الأساسية للنموذج |

المصدر: إسماعيل محمد البشير مرجع سبق ذكره، ص 21.

ويتفق أصحاب النموذج التكيفي على رؤية الإستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المؤسسة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المؤسسة في بيئة أعمالها وبين أغراض المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها⁷⁸.

ومن أهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التكيفي هو أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المؤسسة، وأن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي بيئة أكثر اتساما وأكثر عمقا، وبأن التغيرات التي تحدث في إستراتيجيات المؤسسة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة أو المخاطرة مع المؤسسة، وكذلك أن الإداريين داخل المؤسسة يتمتعون بقدر من الرشد المحدود.

2-2-2-3 النموذج التفسيري

يحاول هذا النموذج إعطاء بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بمفاهيم ومضامين كفاءة المؤسسة وخاصة في ميدان الإدارة الرمزية، ويبنى هذا النموذج على أساس أن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص جميع الأطراف العاملة في المؤسسة. ومن خلال استخدام مفهوم الإطار الفكري المرجعي يمكن لوضع الاستراتيجيات أن يؤثر على تكوين اتجاهات إيجابيه للذين يساهمون في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها

⁷⁸ إسماعيل محمد البشير، نفس المرجع، ص 19.

لأن التفسير الدقيق للمتغيرات التنظيمية البيئية يمكن أن يؤثر على الاستراتيجيات لان الغاية ليست في المتغيرات ولكن بطريقة تفسير مضامينها وأثارها على نشاط المؤسسة.

وفقا لهذا النموذج فإن دور الإداري في الإدارة العليا هو عبارة عن تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محدودة (كالبيئة الاجتماعية أو الفنية أو السياسية) ونقل هذه المعلومات إلى الإداريين في المستوى الأدنى والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض ورسالة المؤسسة وأهدافها، فالدور الرئيسي لرجل الإدارة العليا وفقا لهذا النموذج هو قيامه بتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية وضع الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.

من أبرز خصائص هذا النموذج نجد :

- طبيعة الإستراتيجية : إضفاء معاني محددة حول المؤسسة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيز أصحاب المصلحة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المؤسسة.
 - واضعي الإستراتيجية: أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن تؤثر على استراتيجيات المؤسسة.
- يرى الباحث أن هذا النموذج يقوم مثله مثل النماذج الأخرى على مجموعة من الافتراضات الأساسية، والتي قد تتخذ كذريعة لمن ينادون بإستحالة التخطيط الإستراتيجي، وتكمن الافتراضات الأساسية للنموذج في مايلي:
- الدوافع لا المعلومات المفتاح الرئيسي لنجاح وتطبيق واستخدام الإستراتيجية؛
 - إن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المؤسسة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم، وتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المؤسسة.
- ويعبر الجدول التالي عن الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري لوضع الإستراتيجيات وتتمثل الظروف التي يقوم عليها هذا النموذج كما هو واضح في هذا الجدول أدناه.
- الجدول رقم -5.1- : الخصائص الأساسية للنموذج التفسيري في وضع الإستراتيجيات.

| خطوات النموذج | خصائص |
|---|-----------------------------|
| إضفاء معاني محددة حول المؤسسة وبيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة والمخاطرة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المؤسسة. | طبيعة الإستراتيجية |
| أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر على إستراتيجيات المؤسسة فالعبرة ليست بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وأثارها على المؤسسة. | واضعي الإستراتيجية |
| يكون التركيز دائما وأبدا على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول الشعارات والمعاني التي تؤمن بها المؤسسة. | السلوك الإستراتيجي |
| أن عالم المؤسسة الواقعي غير متواتر أو متجانس ولذا فإن المؤسسة تحتاج دائما إلى تفسير لهذا العالم والدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيق واستخدام الإدارة الإستراتيجية وأن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المؤسسة. | الإفتراضات الأساسية للنموذج |

المصدر: إسماعيل محمد البشير مرجع سبق ذكره، ص 23.

2-2-3 مشكلات التنفيذ:

أشار Niven⁷⁹ أن في بعض منظمات الأعمال ترجع السبب الرئيسي في فشل تنفيذ بعض الاستراتيجيات يعود إلى عدم قدرة الإدارة العليا لمنطة الأعمال في ترجمة مضمون الاستراتيجيات بلغة

⁷⁹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

واضحة وسهلة ودقيقة يفهمها العاملون والمستويات التنظيمية المختلفة. كما أن مشاكل التنفيذ ترجع في أغلب الأحيان للأسباب التالية:

- التنفيذ يستغرق وقتاً أكثر مما كان مخططاً له في الأصل، كما قد تظهر مشكلات رئيسية غير متوقعة؛
- العاملون المسؤولون عن التنفيذ لديهم قدرات ومهارات غير كافية لأداء وظائفهم؛
- عدم التنسيق الفعال للأنشطة اللازمة للتنفيذ؛
- تنافس الأنشطة وظهور أزمات تصرف الإلتباه عن التنفيذ؛
- العوامل البيئية الخارجية والخارجية عن السيطرة تسبب في حدوث مشكلات ملموسة في التنفيذ؛
- العاملون في المستويات الأقل لم يحصلوا على تدريب كافي، ومدراء الإدارات غير فعالين من حيث القيادة والتوجيه؛
- عدم القدرة أو صعوبة التعرف الدقيق لبعض المهام والأنشطة المتعلقة بالتنفيذ؛
- قصور نظام المعلومات في متابعة تنفيذ الأنشطة.

4-2-2 خطوات التنفيذ:

هناك شبه إجماع بين كتاب الإدارة الإستراتيجية على أن نموذج تطبيق إستراتيجية المؤسسة يتكون من أربعة خطوات أساسية تمثل مستلزمات التطبيق التي تبدأ من عملية تحديد طبيعة التغيير الاستراتيجي، أي حجم ومدى التغيير المطلوب. فبعض الاستراتيجيات تتطلب تغيرات بسيطة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي الأنظمة الإدارية المستخدمة فيها، في حين تفرض استراتيجيات أخرى مثلاً ضرورة تنفيذ تغيرات جذرية في التنظيم والإدارة والأنظمة وفي نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

1. تصميم الهياكل التنظيمية: قبل أن تتحول الاستراتيجيات إلى التطبيق، وقبل كل شيء، تقوم المؤسسة بتصميم الهياكل التنظيمية للشركة بما يتناسب مع الإستراتيجية المختارة. فقد يتم مثلاً تعديل بعض الوظائف أو إلغاء بعضها أو تعديل في المهام والمسؤوليات الخاصة ببعض الإدارات. وهذه الخطوة تعني أنه لا بد من تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والإستراتيجية، على أساس أن الهيكل التنظيمي المصمم هو المجال الذي يجري فيه تنفيذ الإستراتيجية.

2. تخصيص وإدارة الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية: قد تحتاج الإستراتيجية الجديدة إلى موارد إضافية أو إلى تخصيص مختلف للموارد بين أقسام المؤسسة، وبناء على احتياجاتها توضع السياسات والخطط التنفيذية لتخصيص واستخدام هذه الموارد بالكيفية المناسبة وبالقدر والتكاليف المحددة في إطار التوجيهات الإستراتيجية الجديدة. ويرتبط نظام تخصيص الموارد بطبيعة الإستراتيجية التي يتم اختيارها ومدى التغيير الحاصل في البيئة الخارجية⁸⁰ بالشكل الذي يساعد الإدارة على إعادة تخطيط وتخصيص مواردها بشكل يتلائم مع المتغيرات.

3. إيجاد الثقافة الداخلية الداعمة للإستراتيجية: الثقافة الداخلية هي التي قد تسهل أو تعصب قبول وتنفيذ إستراتيجية معينة وهذا هو المحك في أهمية هذا العنصر عند التطبيق الاستراتيجي. فعند

⁸⁰كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 286-287.

تنفيذ الإستراتيجية الجديدة يجب على الإدارة أن تأخذ الوقت الكافي لتقييم التوافق بين الإستراتيجية وثقافة المؤسسة، ولا بد أن تبحث عن إجابات مناسبة للعديد من التساؤلات، مثلاً ك: هل الإستراتيجية المعتمدة تتوافق مع ثقافة المؤسسة الحالية؟، هل يمكن تعديل ثقافة المؤسسة بسهولة لجعلها أكثر توافقاً مع الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة؟... الخ⁸¹.

4. تصميم وتنفيذ السياسات الوظيفية المتخصصة: أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم اختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي هو قيام المؤسسة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة، بمشاركة مدراء الإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم. ويبدأ التنفيذ الفعلي للإستراتيجية عن طريق تنفيذ الإجراءات والسياسات الوظيفية بما يتفق مع الإستراتيجية الجديدة. فتنفذ هذه السياسات من قبل أقسام المؤسسة ذات الصلة لضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية المختارة. والسياسات الجيدة لا بد أن تتوفر بها الشروط التالية:

- ✓ أن تغطي كل الجوانب الحيوية و الهامة للمؤسسة؛
- ✓ أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المعاملات الوظيفية المختلفة؛
- ✓ أن يكون من الممكن تنفيذها في ظل الظروف البيئية المتوقعة؛
- ✓ أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حالياً للمؤسسة والمتوقعة في المستقبل.

من بين الباحثين في هذا المجال James Brian Quinn الذي أشار في كتابه سنة 1980 إلى استخدام مدخل التدرج المنطقي للتنفيذ⁸²، كمفهوم رئيسي للعمليات السلوكية، لتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الناجحة، وقد انطوى هذا النموذج على الخطوات التي نوجزها في مايلي:

1. تفصيل الإستراتيجية: ويقصد بالتفصيل تحويل الإستراتيجية الكلية إلى إستراتيجية وحدة الأعمال الإستراتيجية (في المؤسسات الكبيرة الحجم)، أو تحويلها إلى إستراتيجية وظيفية، ومن ثم إلى مستوى السياسات التشغيلية، أي من خطة يعبر عنها بصياغات عامة، لها إطار زمني طويل إلى خطة بلغة الأرقام و لفترات زمنية قصيرة.

2. الإحاطة بالقدرات القيادية: تعتبر القدرات القيادية التقنية الأولى التي ينبغي للمؤسسة -التي تسعى للنجاح في بيئتها- أن تمتلكها، إذ ترتبط بتحريك وتعبئة الموارد باتجاه تحقيق الأهداف، كما أنها تعتبر حلقة وصل بين عملية الصياغة والتنفيذ. تظهر الحاجة إلى هذه القيادة في الإستراتيجية في وضع الرؤية الواضحة للأهداف الطويلة الأجل التي تسعى لها المؤسسة، وفي تبني الطرق والوسائل الملائمة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.

القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن نجاح أو فشل المؤسسات، كما يعود لها الفضل في تفوق مؤسسات على أخرى، وهي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام. فالقادة الإستراتيجيون مسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات كما أنهم مسؤولون عن التميز والمنافسة.

⁸¹ مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص 239.
⁸² كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، من ص 282 إلى ص 293.

ينحصر نشاط القيادة الإستراتيجية في خمسة أمور والمتمثلة في:

✓ تحديد الاتجاه؛

✓ وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ؛

✓ تمكين العاملين لاستلام وتطوير الإستراتيجية؛

✓ تحديد النقاط الفعالة؛

✓ تطوير القابلية الإستراتيجية.

3. التعبئة الإستراتيجية: يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة تجاه الخطة، وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية اللازمة، وتحقيق أعلى درجات التلاؤم والانسجام.

2-2-5 النجاح الاستراتيجي:

احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث أشار Alvar بأنه البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها⁸³. كما أكد كل من Miles & Snow على أن سر نجاح المؤسسة الاستراتيجية يكمن على إيجاد النمط التكيفي للفعل التنظيمي مع البيئة، والاستمرار بشكل فاعل فيها.

عملية قياس النجاح مهمة من مهام الإدارة العليا متمثلة بمجال إدارتها المختلفة وأصحاب المصالح باعتماد عدة مؤشرات أوضحها كل من الركابي و ابن حبتور كما يلي:

○ التكيف: نعني بها درجة قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وأي السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان؛

○ التحسين المستمر: قام Joyce وزملاؤه⁸⁴ بدراسة تصنيف النجاح حيث تم منح كل شركة درجة من (1) ضعيف إلى (5) ممتاز، لتبين مدى انتهاجها لكل سبب من الأسباب الفردية للنجاح، ولم يجد علاقة قوية أو مباشرة بين نجاح المؤسسة وهذه الأسباب الفردية. فقد وجد أن نسبة كبيرة من المؤسسات الناجحة لا تعتمد على هذه الممارسات الفردية، كما وجد بعض المؤسسات الفاشلة تحصل على درجات عالية في هذه الممارسات. ويستنتج من ذلك أن النجاح لا يعتمد على أسباب فردية، بل على توليفة من الأسباب منها أربعة رئيسة وأربعة ثانوية. فالأسباب الرئيسة الأربعة تكمن في:

أ. إستراتيجية محددة: تهتم المؤسسات الناجحة بصياغة إستراتيجية واضحة محددة، في حين تتخبط المؤسسات الفاشلة في صياغة إستراتيجيتها.

ب. تنفيذ فعال: تهتم المؤسسات الناجحة بالتنفيذ بطريقة فعالة، فتحرص على إرضاء عملائها، بينما تشعر المؤسسات الفاشلة بالشلل والعجز عن تنفيذ إستراتيجيتها.

ت. ثقافة تحفيزية: تتميز المؤسسات الناجحة بثقافة إيجابية دافعة للعمل، وتعيش المؤسسات الفاشلة في ظل ثقافة مكبلة للأداء.

ث. تنظيم أفقي: تعمل المؤسسات الناجحة من خلال نظام لامركزي فتمكن فروعها ومديريها إتخاذ القرارات، بينما تصر المؤسسات الفاشلة على مركزية الإدارة وتسحب جميع الصلاحيات من فروعها وأقسامها وتركزها في يد الإدارة العليا وحدها، مما يعيق قدرتها التنافسية.

⁸³ الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 342، 343 .
⁸⁴ الركابي، نفس المرجع، ص 343 .

أما الأسباب الثانوية الأربعة فينبغي أن تركز المؤسسات على تحقيق أي اثنين من هذه الأسباب فقط بالإضافة إلى الأسباب الرئيسة الأربعة أعلاه، كي تنجح وهي ما تعرف بطريقة (2+4)، أي أربع أسباب أساسية واثنان من الأسباب الثانوية وفيما يلي توضيح موجز للأسباب الأربعة الثانوية:

1. مواهب محورية : تشكل المواهب الجزء الأكبر من الكفاءات المحورية للمؤسسات الناجحة لذا فهي تركز على تنميتها ويبدو ذلك جليا في قلة معدلات دوران العمالة لديها. أما المؤسسات الفاشلة فتتميز بهروب المؤهلات منها إلى المؤسسات الناجحة.
2. قيادة عادلة : تعمل القيادة على إدارة الأداء في المؤسسات الناجحة بشكل موضوعي وعادل، بينما تنشغل القيادة في المؤسسات الفاشلة في ممارسة السيطرة على أسباب شخصية بعيدة عن الاعتبارات العملية والموضوعية.
3. ابتكارات مستمرة : تمارس المؤسسات الناجحة الابتكار وتطرح مبادراتها في الأسواق مبكرا، فتتفوق على منافسيها، بينما تصر المؤسسات الفاشلة على تقديم نفس الإصدارات المعتادة من منتجاتها دون تطوير، فيسبقها المنافسون.
4. صفقات متكررة : أظهرت الدراسات أن المؤسسات الناجحة تبرم صفقات أكثر في العدد ولكنها أقل في الحجم من المؤسسات الفاشلة، على عكس المؤسسات الفاشلة تبرم صفقات هائلة الأحجام وفلكية الأرقام عبر فترات متباعدة مثل الاندماجات أو الاستثمارات في المشروعات الهائلة.

2-2-6 دعائم نجاح تطبيق الإستراتيجية

- لضمان نجاح تطبيق الإستراتيجية هناك بعض الإرشادات العامة التي تعمل على تحقيق أطر دعم للتطبيق الناجح للإستراتيجية، والتي نوجزها فيما يلي:
- ضرورة الحرص على أن يشارك المدبرون في كافة أنحاء المؤسسة ومستوياتها الإدارية بصورة مبكرة ومباشرة في عملية تنفيذ الإستراتيجية، وفي عمليات الصياغة المبكرة؛
 - أن تشرح الإدارة بوضوح أسباب إختيارها للتوجه الذي تعبر عنه الإستراتيجية حتى يكون مفهوما لكافة العاملين والمدبرين في المؤسسة؛
 - دراسة نظام المكافآت والحوافز والتأكد من أنه يسير بالصورة التي تضمن تحفيز وتشجيع العاملين في كافة الأجزاء المؤسسة بما يدعم نجاح تطبيق الإستراتيجية؛
 - أن يتم إعادة فحص ودراسة أسواق المؤسسة ومنتجاتها وأقسامها السوقية المختلفة فقد يكون المطلوب تغير أي منها بما يدعم جهود تنفيذ الإستراتيجية؛
 - أن يتم إعداد مجموعة من القوائم المالية الجيدة والمناسبة على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأقسام الرئيسية، والفرعية لتكون بمثابة ضمان لإعداد الموازنات التخطيطية التي يتم فيها تخصيص الموارد المالية بكفاءة على المراحل المختلفة لعملية تطبيق الإستراتيجية؛
 - العمل على إيجاد مناخ عام جيد ومؤيد في المؤسسة يشجع كافة العاملين على الإبداع والابتكار في عملية التطبيق؛
 - المتابعة الجيدة والمستمرة للتأكد من توافر الحماس الكافي والدائم لتنفيذ الإستراتيجية.

2-3 مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية:

لاكتتمال عملية الإدارة الإستراتيجية لابد للمؤسسة بمراجعة الإستراتيجية والتأكد من تنفيذها وصلاحياتها وكفاءة تنفيذها، ومدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتحقق هذا من خلال قيام الإداريين بتقييم مدى التقدم الذي تحرزته المؤسسة في تحقيق أهدافها⁸⁵ المحددة في مرحلة الصياغة، والتأكد من أن جودة الأداء الفعلي ومطابقتها مع الأداء المخطط له في الخطط الإستراتيجية⁸⁶، أي بمعنى مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ومن ثم توفير التغذية المرتدة أو العكسية من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة إذا ما دعت الحاجة لذلك⁸⁷.

يركز التقييم على تقييم محتويات الإستراتيجية ذاتها ودرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تختارها، وتقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع الأهداف الأخرى، بالإضافة إلى تقييم النتائج التي تتحقق للمؤسسة من وراء استخدام خياراتها الإستراتيجية. ومن أهم المعايير التي تستند عليها عملية التقييم نجد :

- الثبات؛ أن لا تفرز أهداف وسياسات متناقضة.
- الملائمة؛ أن تكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة.
- عملية؛ أن تعطي نتائج مجدية ضمن المعايير الموجودة والمصادر المادية والبشرية والمالية للمؤسسة.
- التفوق؛ أن تتيح للمؤسسة إمكانية التفوق على المنافسة من قبل الشركات أو المؤسسات الأخرى.

كما تعمل الرقابة الإستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات في مختلف الأقسام في المؤسسة، فهي تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية، وتعتبر وسيلة مرشدة وناصحة تحدد مجالات الإخفاق والتصحيح بصورة كفؤة وفعالة، مما يحول دون هدر الموارد والقدرات المادية والمالية والتنظيمية.

2-3-1 فعالية نظام التقييم والرقابة الإستراتيجية:

حتى يكون لنظام التقييم والرقابة الإستراتيجية فعالية في المجالات التي تختارها المؤسسة وموضوعا للمتابعة المستمرة فلا بد أن يكون⁸⁸ :

- قادرا على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة، وذلك حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتخلص من هذه الانحرافات؛
- شاملا، بحيث يغطي كل جوانب النشاط الحيوية و المهمة في المؤسسة؛
- توافقا في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة، بحيث أن لا تكون أكثر من اللازم في بعض المجالات، وأقل من اللازم في البعض الأخر؛

⁸⁵ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

⁸⁶ مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص 246.

⁸⁷ نشير هنا إلى أن تقييم الإستراتيجية ليست عملية تتبع التنفيذ أيا وإنما هي ملازمة للصياغة والتنفيذ أولا بأول حيث تحمل في طياتها الكثير لعملية صياغة الإستراتيجية القادمة.

⁸⁸ إسماعيل محمد السيد، 1993، مرجع سبق ذكره، ص 380.

- يزود من يحتاج إليه بالمعلومات، وأن يكون نافعا في عملية تصحيح الأداء؛ فنظام المعلومات الكفاء هو بمثابة العمود الفقري لنظام الرقابة، لأنه يزود من يحتاج إلى المعلومات بالكمية والنوعية وبالوقت المناسب؛

2-3-2 خطوات تصميم نظام الرقابة الإستراتيجية:

هناك من يرى من الباحثين كالمغربي⁸⁹ مثلا أن الإطار العام للرقابة الإستراتيجية على المستوى الكلي يتمثل في ثلاث خطوات رئيسية :

- مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية؛
- قياس الأداء الاستراتيجي الفعلي ومقارنته بالأهداف الموضوعية؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما أن هناك من اقترح ست خطوات لتقييم الإستراتيجية Strickland & Thompson⁹⁰ ، كما طرح آخرون ك⁹¹ Steiner et al والذي تضمن أربع خطوات للرقابة الإستراتيجية، والمتمثلة في:

1. وضع المعايير الإستراتيجية: عملية وضع معايير إستراتيجية تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما تحتاج لمعرفة قدرات العاملين ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة. بمعنى تحديد النقاط الأساسية التي يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها⁹² ، مثل الربحية أو أداء السوق أو الوقت أو الجودة أو أداء سهم المؤسسة أو فرص النمو أو المستقبل أو سمعة المؤسسة.. الخ.

نتاج هذه الخطوة يشكل قائمة من المعايير الإستراتيجية، التي تكون واضحة وقابلة للقياس و يمكن تقييم الأداء (أداء المؤسسة) على أساسها، تسمى هذه القائمة الأداء الاستراتيجي المعياري. وقد تأخذ هذه المعايير أشكال مختلفة منها:

- ✓ معايير كمية: مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح، صافي الأرباح وسعر السهم العادي؛
- ✓ معايير نوعية: مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء المستهلكين،... الخ؛
- ✓ معايير زمنية: مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة مثلا؛

✓ معايير مالية: مثل العائد على رأس المال المستثمر، معدل العائد على الأصول... الخ يرى الركابي، أنه بغض النظر عن نوع المعيار المستخدم إلا أنه ينبغي أن يتصف بصفات مشتركة⁹³ ، والمتمثلة في:

- الواقعية: أن تكون معايير مناسبة للواقع، لا مبالغ فيها؛
- الارتباط بالنشاط: فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو عديم القيمة؛

⁸⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 232، و عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 83.

⁹⁰ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 299.

⁹¹ نفس المرجع السابق، ص 300.

⁹² المعايير هنا مستويات محددة من الأداء ترغب المؤسسة في الوصول إليها وهي مشتقة من الأهداف وموصلة إليها.

⁹³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

▪ الدقة: أن تكون محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة؛

▪ المرونة: بحيث يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف؛

▪ عدم المغالاة في عدد المعايير: وهذا حتى لا تتعقد العملية الرقابية.

2. قياس الأداء الاستراتيجي: في هذه المرحلة يتم قياس الأداء الفعلي في فترة معينة لأنشطة المؤسسة تمهيدا لتحديد الانحرافات والمعوقات التي تصاحب تنفيذ الأنشطة الإستراتيجية، بالاعتماد على المعايير المحددة. ويلجأ المراقب الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى استخدام أدوات عديدة للقياس من قراءة وتقييم للنسب المالية إلى استخدام الطرق المتقدمة مثل: البطاقة الأداء المتوازن، ومن تقييم رقمي لنسب الربحية ومستويات الجودة ومستويات الأداء في السوق، إلى استخدام طرق متعمقة مثل تحليل القيمة المضافة. وللقيام بهذه الخطوة يجب:

- اختيار الوقت المناسب للقياس والرقابة حسب طبيعة الرقابة وخصوصياتها-رقابة قبل العمليات، وإثناء العمليات ورقابة بعد العمليات-؛

- تحديد نوع القياس الكمي أو الوصفي المطلوب، وتحديد متطلبات نجاح كل نوع من هذه الأنواع؛

- إعطاء الأهمية لتقارير المدراء وتقارير مجلس الإدارة، وتقارير المجموعات الاستشارية، ولجان الفحص، بالإضافة إلى نتائج المراجعات الدورية.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: تكمن فائدة هذه الخطوة في تحديد وتقدير الانحرافات الطفيفة أو الخطيرة في أداء المؤسسة التي تحد من قدرتها على الوصول إلى أهدافها. والانحرافات ليست سوى الأعراض التي تدل على المشاكل الموجودة بالمؤسسة ، لذا يقوم المقارن بتحليل إضافي ومكثف للبحث عن وتقصي الأسباب الحقيقية والمشاكل الكامنة التي تعوق تقدم المؤسسة ونموها وتحقيقها لطموحاتها المشروعة في عالم الأعمال.

4. الإجراءات التصحيحية: يستند قياس الأداء في ضوء المعايير الموضوعية إلى عدة حقائق مرتبطة بمدى اعتبار الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المعياري مبررا كافيا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي تعتبر هاته الأخيرة بمثابة توصيات ومقترحات كبرى لتعديل وضع المؤسسة ومعالجة المشاكل الإستراتيجية التي اكتشفت، فقد تشمل هذه التصحيحات إجراءات تعديلات هيكلية أو وظيفية أو إجراء تغيير استراتيجي محدد.

هذه الخطوة تعرف بأنها عملية إعادة الأمور إلى مجالها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها. فتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في خطوة المقارنة، حتى يتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء الموضوعية. يواجه المسئول عن هذه الخطوة مشكلتين رئيسيتين، هما:

○ تحديد أسباب الانحراف التي تحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير، والتي يمكن أن تكون نتيجة أسباب داخلية (كأخطاء العاملين، تعطل الآلات أو قصور في توفر المواد)، وقد تكون ناتجة عن أسباب خارجية (تتصل بالبيئة الخارجية، كتحركات المنافسين، أو تصرف حكومي أو غيره)؛

○ عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين، يقيم كل بديل ويتم اختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة، وقد تؤدي في بعض الأحيان الصعوبة في الاختيار بين البدائل الإستراتيجية إلى أن تقتفي المؤسسة خطوات مؤسسات أخرى.

2-3-3 مشاكل الرقابة الإستراتيجية:

تواجه الرقابة الإستراتيجية مشكلات عدة منها الافتقار إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب فيتوجه المدراء نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد ويهملون الآثار البعيدة الأمد وهذا أحد المخاطر الكبرى على القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى مشكلة استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها، وهنا نجد نوعين من المشاكل، فالأولى تكمن في ميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلا من السلوكيات التي لا يمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، أما الثانية فهي تنشأ من إنشاء مراكز مسؤولية منفصلة داخل المؤسسة مما يؤدي إلى ضعف التعاون بين الوحدات المختلفة.

كما أن هناك نوع آخر من المشكلات كالتالي تنتج بسبب خضوع عملية التقييم إلى الحكم الشخصي وبالتالي إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا في هذا الفصل لأهم جوانب الإدارة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة، يتضح لنا أنه وفي ظل الظروف الاقتصادية العالمية الراهنة، وفي ظل التغيرات الحديثة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي الدولي، يستوجب على المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة نشاطها التكيف مع بيئة أعمالها، بالاعتماد أكثر فأكثر على استراتيجيات واضحة وفعالة لتأهيل أوضاعها الاقتصادية، وتعزيز تنافسيتها من أجل مواجهة تحديات الإنفتاح الاقتصادي والعملية. فعندما تنمو هذه المؤسسات ويتسع نطاق أعمالها وتتجه إلى الأسواق العالمية لإستيعاب إنتاجها من سلع وخدمات يتطلب الأمر إدارة إستراتيجية ذات رسالة تسعى لخلق الأسواق وإعدادها بالصورة المرحة التي تتطلب إليها.

كما يتطلب الأمر كذلك متابعة البيئة -وخاصة البيئة التنافسية- الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد، قوة الزبائن والموردين، وكذلك جمع بيانات متكاملة عنها وتحديد نوعيتها، وأسلوب جمعها ومصادرها، ثم تحليلها وذلك لغرض اكتشاف التهديدات التي تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

الفصل الثاني

تمهيد

سنحاول في دراستنا لهذا الفصل الإلمام بموضوع لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في عملية ادارة التغيير بالمؤسسة، هذا التغيير الذي يعتبر كإتجاه وكخطوة من المؤسسة لمسايرة ما تلوح به بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات، والذي يعتبر في نفس الوقت كاستجابة من المؤسسة لما يحدث بمحيطها. فحسب Mills فان الحاجة إلى التغيير تعود بالدرجة الأولى إلى العولمة وما صاحبها من تغيير في بيئة المؤسسة والذي أجبر قادتها على تحويل تفكيرهم من المحلية إلى العالمية والتي يظهر تأثيرها على عدة مستويات أولها المنافسة والتي تضع مجموعة من المؤسسات المختلفة من مناطق متعددة في نفس السوق⁹⁴.

و لعل من بين أبرز العوامل التي كانت وراء هذا الاتجاه كذلك، هو بروز قيادات راغبة في التحديث والتطوير في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي التي تنتهجها جل الدول بدون استثناء، في إطار التزاماتها مع منظمة التجارة العالمية وغيرها من التكتلات الإقليمية.

الهدف من وراء هذا الفصل هو تسليط الضوء على ظاهرة التغيير، والمفاهيم المرتبطة أساسا به في المؤسسة، كدوافعه، أسبابه، أهميته وأهدافه، مجالات تدخله، مختلف أنواعه وأنماطه، وأشكال مقاومته... الخ.

⁹⁴ حسن محمد احمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص296

1- المبحث الأول: مفهوم التغيير، أسبابه، أهدافه، مستوياته، وأثاره

تعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، فالبعض يعرفه من زاوية الأسباب، والآخر يعرفه من زاوية النتائج، وآخرون يعرفونه من زاوية المظاهر والأعراض، ومن هنا فإن اختلاف الروايات واختلاف التعريفات يؤدي إلى عدم وحدة المفاهيم ومن ثم اختلاف في الرؤية وفي الفهم وفي الإدراك وفي التعامل مع الظاهرة.

والتغيير لغتا في المعجم الوسيط هو "جعل الشيء على غير ما كان عليه"⁹⁵. فبالمفهوم اللغوي التغيير كما جاء في المعجم من الفعل غير، و غير الشيء يعني بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه، ويتضح من هذا أن التغيير في معناه العام يعني تبديل الشيء وجعله مختلفا عما كان عليه سابقا. واصطلاحا يعرف في العلوم الاجتماعية على أنه "التحول الملحوظ - في المظهر أو المضمون - إلى الأفضل"⁹⁶.

كما يعرف في الإطار الإداري على كونه "عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل"، وعلى كونه "تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة"⁹⁷. فبالرغم من شيوع استخدام هذا المصطلح إلا أن هناك تباينا بين وجهات نظر الباحثين حول مفهومه، ولعل السبب في ذلك - كما ذكرنا سابقا - راجع إلى اختلاف النظرة إلى التغيير تبعا لاختلاف طبيعته وأنواعه ومجالاته.

أول من استخدم مصطلح تغيير هما "R.Blake & J.Mouton"، في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة "Texas" عام 1956، عندما عرفا التطوير على أنه جهد منظم وشامل للتغيير.

أما French & Bell فإنهما يعرفان التغيير بأنه: "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها، من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطى تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل"⁹⁸.

وعرف على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"⁹⁹.

والتغيير في أبسط صوره كما يذكر Robinson يعني "التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة"¹⁰⁰.

ويعرف التغيير أيضا على أنه: "مجموعة من ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة، عملا على استعادة التوازن"¹⁰¹.

⁹⁵ إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيات "معجم الوسيط"، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2004

⁹⁶ Berch Berberoglu, Class Structure and Social Transformation, Praeger Publishers, Westport, CT. 1994, P. xi.

⁹⁷ د.مصطفى الحشاش، المدخل إلى علم الاجتماع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992

⁹⁸ French W. & Bell : Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement 2nd ed Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall 1982.

⁹⁹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 49.

¹⁰⁰ دانا جاينس وجيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريف: إصدارات بملك، الإشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، مصر، 2009، ص 20.

¹⁰¹ محمد بحجة جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص 126.

ويعرف العطييات التغيير بأنه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً"¹⁰² ويعرفه أحمد ماهر على أنه : "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"¹⁰³.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص التعريف التالي للتغيير "بأنه تلك العملية المخططة والمقصودة خلال فترة زمنية محددة، لغرض تحسين أداء المؤسسة وتطوير الأنماط السلوكية لعاملها، للانتقال بالمؤسسة من وضع راهن إلى وضع مستقبلي أفضل، أي تحولها من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة محيطية مضطربة و معقدة".

وقد أوضحت التعريفات السابقة المميزات الأساسية للتغيير، والتركيز على التعاون بين المؤسسة والقيادة في إدارة التغيير والعمليات، والتركيز بشكل خاص على الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة، وكيف يتداخل ذلك مع الجانب التقني والهيكلية للمؤسسة. وجاءت التعريفات بمفردات مختلفة حاولنا جمعها في تعريف واحد يصف التغيير بأنه عملية مخططة وطويلة المدى تهدف إلى تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتطوير قدرتها على البقاء، وذلك بإحداث تأثير في متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات باستخدام مبادئ وأساليب العلوم السلوكية.

إذن التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تحسين على مختلف جوانب المؤسسة (كتغيير سلوكيات العاملين، إحداث تعديل في الأهداف والسياسات و غيرها)، لتحقيق التوافق مع متطلبات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر نجاعة، أي إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد.

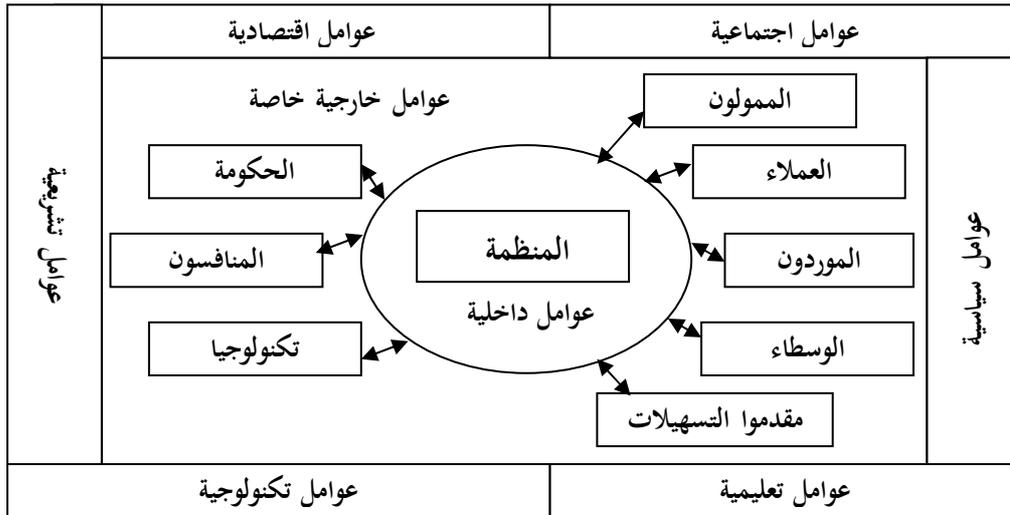
1-1- العوامل المسببة للتغيير

بيئة الأعمال اليوم تتميز بدرجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، لما تعرفه من تغييرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها من قبل المؤسسة إلى تقليل فرص نجاح أي قرار وتقليل من فعاليته والتي تتمثل في مصالح و نفوذ وضغوط بعض الأفراد أو المؤسسات أو الهيئات السياسية والاجتماعية ومما يلتزم به من اتجاهات ومفاهيم وأذواق وعقائد. ومع تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي للمؤسسات في العصر الحديث فقد أصبح هناك تزايد مماثل في الاهتمام بالتحليل والتشخيص البيئي والتنبؤ باتجاهات بيئة المؤسسات بهدف تحقيق نوع من التوازن بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة، لتسهيل تكيفها المناسب مع محيطها الخارجي، وهذا يتطلب أن يكون متخذ القرار على دراية مستمرة بالمتغيرات البيئية (الشكل رقم -1.2-) التي تتعامل معها المؤسسة ومجالات تأثيرها ومدخل التعامل معها بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹⁰² العطييات محمد بن يوسف، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 94.

¹⁰³ أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر 1997، ص 533-534.

شكل رقم -1.2- :العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط 2، 2001، ص 113

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة يعتبر إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صياغة وتصميم الإستراتيجية المناسبة ووضع الخطط وتحديد الأهداف، باعتبار المؤسسة كائن حي يؤثر ويتأثر ببيئته المحيطة به¹⁰⁴، حيث أن نتائج الدراسة تساعد على التعرف على جانبيين رئيسيين يتمثلان في نقطة الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المؤسسة وهما: الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها، والتهديدات والمخاطر التي يجب تجنبها.

و تنقسم عموما العوامل المسببة للتغيير إلى قسمين رئيسيين:

1- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: تمثل البيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات و المتغيرات العامة كالسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية والتكنولوجية، أما الخاصة منها كالموردين، الممولين، المنافسين، السوق... إلخ.¹⁰⁵

ويرى الباحث من خلال تفحص أدبيات التغيير، أن دوافع عملية التغيير لا تقتصر على البيئة الخارجية للمؤسسة، بل إن هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة عنها، مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، والتغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كيانا أيلًا للسقوط. ويتوقف نجاح الكثير من المؤسسات في عصرنا الراهن إلى حد كبير، على مدى دراسة العوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد عدة نقاط من أبرزها:

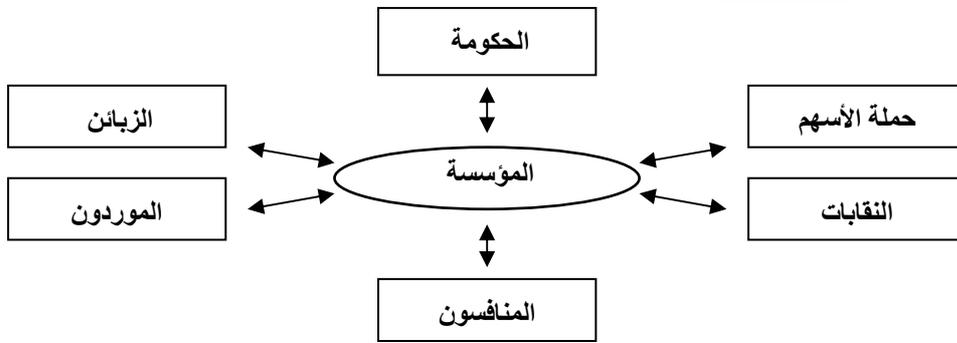
- الأهداف التي يجب تحقيقها؛ فدراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب النتائج، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فقد تساعد دراسة ظروف المجتمع على سبيل المثال على تحديد المنهج وخطوات العمل والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة.

104 د. إبراهيم عبد الهادي المليحي، "استراتيجيات و عمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 228.
105 أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993

• أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك؛ تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم تلك الدراسة في بيان أنماط السلوك للأفراد والذين يمثلون جمهور المؤسسة.

التغيير يعتبر من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم، وما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح، هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير، لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة، هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي-الشكل رقم 2.2-، فزيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعوامة وانفتاح الأسواق على بعضها، و إنضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة تولد عنه الحاجة إلى التغيير، و مواكبة التحولات البيئية الخارجية.

الشكل رقم 2.2- : بيئة التي تنشط فيها المؤسسات



Source: Harvey, R. D, Brown. D, 2001: An Experiential Approach to Organization Development: Prentice-Hall, Inc. p3.

2- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل المالية (تغيير مجال النشاط أو تنويعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل، تغييرات سلوكية، تغييرات قيم ثقافية).

و هي مجموعة العوامل و المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة من الداخل¹⁰⁶ وتتمثل في الناحية الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال مثل طرق العمل، والآلات والمعدات والأدوات المستعملة، و يدخل فيها النظم و القوانين الخاصة بالمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي، وكذلك التنظيم الرسمي و الغير الرسمي، حيث أن هذه المتغيرات هي الطرق الأساسية التي على ضوءها تسير أعمال المؤسسات.

أثبتت الدراسات في هذا المجال بأن تحقيق الريادة في محيط تنافسي، لا يتم إلا من خلال امتلاك المؤسسة لقدرات تنافسية أكبر¹⁰⁷، فتنافسياتها تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول و ذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلك، و لا يكون ذلك إلا من خلال امتلاكها لأساليب إدارية حديثة في العمل والإنتاج. فيرى كل من Hill & Jones أن بيئة العوامة هي التي تحكمنا أكثر من الاستقرار اليومي، فالمتغيرات السريعة في التكنولوجيا، والمنافسة، والطلب أدت جميعها إلى زيادة معدل الطلب من قبل المستهلكين، ومؤسسات الأعمال، مما أدى إلى

¹⁰⁶ عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد منهج تحليلي، المنظمة و الإدارة و الناس، مكتبة عين شمس، 1975، ص 91.
¹⁰⁷ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، قطر، 2005، ص 21.

زيادة في معدل التمويل في إستراتيجية المؤسسات وفي هياكلها من أجل أن تتمكن من الثبات في الأسواق.

بالإضافة لذلك، ثقافة المؤسسة التي تتغير من مؤسسة لأخرى من حيث مفردات كثيرة، مثل: الفردية و الجماعية، روح المغامرة من عدمها، الاهتمام بالتفاصيل، الاهتمام بالعاملين وتقديرهم، الاهتمام بالنتائج، الاستقرار أو المرونة، الأخلاقيات في العمل، الاهتمام بالجودة أو حجم المبيعات أو حجم الإنتاج، الخ...

وتعتبر ثقافة المؤسسة قوة عظمى داخلها حيث تؤثر بدرجة كبيرة على سلوكيات الموظفين بداخلها، ومن ثم من الممكن أن تتحكم الثقافة القائمة في مدى قدرة المؤسسة على تغيير أو تحويل اتجاهها الاستراتيجي، كمثال على ذلك، في شركة Mitsubishi اليابانية كانت هناك ثقافة سائدة في سيطرة جنس الرجال على الشركة، فلما فتحت الشركة فرعاً لها في أمريكا تعرضت هذه الشركة لمشاكل قانونية بسبب هذه الثقافة السائدة، حيث تم رفع قضايا عليها من مؤسسات التسوية بين الرجل والمرأة في فرص العمل، وتم مقاطعة سيارتها من المؤسسة القومية للمرأة داخل أمريكا، وقد تعرضت الشركة لهذه المشاكل بسبب قوة الثقافة المسيطرة، وعدم قدرة الشركة على تغيير ثقافتها حينذاك لتتكيف مع الواقع.

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المؤسسة، مما يساعد في معرفة موقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهذا يساعد المؤسسة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنبها للمخاطر والتهديدات المتوقعة.

وفي صدد ذكر أهم مسببات ودوافع التغيير في المؤسسات، يرى كلا من جيمس روبنسون وجاينس روبنسون أن هناك أربعة أسباب تفرض و تدفع إلى التغيير¹⁰⁸:

- الأزمة : بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتغير؛
- الرؤية: الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير؛
- الفرصة: بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا؛
- التهديد: أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المؤسسة واستمرارها.

كما أن هناك دوافع أخرى يمكن حصرها في مايلي :

- المبادرة الشخصية: وهي عندما يتمتع الأفراد، أو يحوزون على معرفة جديدة، ويقومون بتطبيقها على الوضع الراهن.
- وضع أهداف جديدة للعمل عن طريق إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الجديدة، ويمكن استناداً لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف.
- الحاجة إلى تخفيض التكاليف الراهنة.
- إعادة هندسة المؤسسات وتبني نظام الجودة الشاملة للتخفيض في عدد المستويات التنظيمية والبيروقراطية والمستويات الإدارية.

¹⁰⁸ دانا جاينس روبنسون - جيمس روبنسون ، مرجع سبق ذكره، ص36.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة، فقد أدت إلى توسيع نطاق الإشراف، وإلى مؤسسات ذات هيكل تنظيمي مسطح بشكل أكبر، كما أن تكنولوجيا المعلومات المتطورة أدت إلى أن تصبح المؤسسات أكثر وأسرع استجابة، حيث تستطيع هاته الأخيرة الآن أن تطور، وتنتج، وتوزع منتجات في زمن قصير جداً مقارنة مع ما كان يتطلب ذلك من زمن في السابق.
- بعض المشكلات السلوكية و التي تؤثر على سير المؤسسة: كارتفاع معدل الغياب والإضرابات والتخريب، السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي.

1-2- أهمية التغيير:

- التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية¹⁰⁹:
- ✓ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تخففي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
 - ✓ تنمية القدرة على الابتكار: التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يحتاج ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.
 - ✓ إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخيم يهز داخله وتنصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:
 - عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
 - عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلك وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
 - التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماما وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.
 - ومن ثم تحدث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المستفيدين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والدخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً، كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير وهكذا.
 - ✓ التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً و فاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المؤسسات مهما

¹⁰⁹ سيد سالم عرفه، "إتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

✓ الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

- المحور الأول : اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف والفاقد والتالف والمعيب والضائع..إلخ؛

- المحور الثاني :معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدا مثل :حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل.¹¹⁰

1-3- أهداف التغيير

تختلف أهداف التغيير حسب طبيعة التغيير ونوعه، ومداه، ومكانه، وزمانه والظروف التي قادت إليه، ولذا يتضح لنا أنه من الصعب علينا تحديد أهداف عامة لكل أنواع التغيير إلا أنه من الممكن تحديد الأهداف الوسيطة للتغيير في النقاط التالية : التغيير في الاتجاهات، التغيير في السلوك، التغيير في الاتجاهات والسلوك معا والتغيير في المعايير والقيم السائدة بالمؤسسة .

وتعد هذه الأخيرة أهدافا وسيطة انطلاق من الافتراض بأن إحداث أي تغيير في المؤسسة يمكن أن يتم من خلال التغيير في معاييرها وقيمها السائدة أو من خلال التغيير في اتجاهات أفرادها الذي ينتج عنه تغيير مصاحب في السلوك الذي يدعم هذه الاتجاهات، وهناك أيضا بعض من الأهداف العامة للتغيير أشار إليها كل من (Szilagy &Wallace)¹¹¹ و التي يمكن إيرادها بتصريف على النحو التالي:

○ زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وجعلها أكثر قابلية على التكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة، وهذا هو الهدف العام للتغيير حيث يجعل المؤسسة في حالة توازن مع بيئتها، و لقد عرف انه كلما زادة درجة ديناميكية البيئة زاد التغيير في المؤسسة.

○ إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية، وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة .

○ تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .

تأكد يوما بعد يوم وبأكثر حدة أهمية التغيير في المؤسسات، فيراها مثلا الخضيرى¹¹² في كتابه المعنون ب- إدارة التغيير- في الجوانب الأساسية التالية :

❖ الحفاظ على الحيوية الفاعلة ؛

❖ تنمية القدرة على الابتكار، وإذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء ؛

❖ التوافق مع متغيرات البيئة والوصول إلى درجة أعلى من القوة والممارسة .

¹¹⁰ محسن أحمد الخضيرى " إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2003 ، ص 23.

¹¹¹ أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس - السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991. ص 544

¹¹² محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 24 - ص 25.

و من فوائد التغيير كذلك نجد ما يلي¹¹³ :

- إيجاد بنية تنظيمية تتميز بدرجة منخفضة من الرسمية، وقلة تعدد المستويات التنظيمية العمودية، واللامركزية في صناعة القرار؛
- التركيز على نوعية الإنتاج وجودته أكثر من التركيز على الكم؛
- توفير المعلومات والقدرات اللازمة لحل المشكلات في كل المواقع أو المستويات التنظيمية .

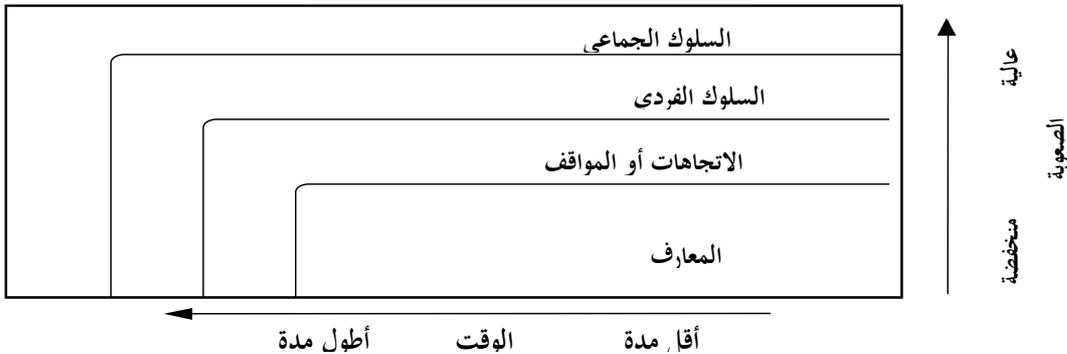
وقد أورد البعض أهداف التغيير فيما يلي¹¹⁴ :

- فحص مستمر لنمو أو تراجع المؤسسة والفرص المحيطة بها؛
- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي تواجهها؛
- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجه الذاتي داخل إطار المؤسسة؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة؛
- زيادة حماسة وقدرة أفراد المؤسسة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي،
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛
- زيادة القدرة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المؤسسة؛
- بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع .

1-4- مستويات التغيير

يوضح الشكل أدناه العلاقة بين التغييرات التي تحصل ضمن الأفراد والتغييرات التي تحصل للمؤسسة، حيث نرى أربعة مستويات من التغيير وهي:

الشكل رقم -3.2- : مستويات التغيير



Source : Pierre Morin, Hersey Paul and Blanchard Kenneth H., Management of Organizational Behavior, Prentice Hill, 1969. P 41

يظهر هذا المخطط أيضا الدرجات المختلفة للصعوبة التي تواجهها المؤسسة في كل نوع، والزمن اللازم لتدليلها، فالمعرفة مثلا تتطلب أقل ما يمكن من الوقت والصعوبة بالنسبة للمواقف و التي تتطلب وقتا وصعوبة أكثر من المستوى السابق، أما بالنسبة للسلوك الفردي فيتطلب وقتا أكبر وصعوبة أكبر من المستويين السابقين، و أقل من المستوى الأخير "السلوك الجماعي" الذي يتضمن أعظم المشاكل والمتاعب. ومن الضروري التحقق من أن التغييرات التي تحصل في البيئة تؤثر بأفراد وعناصر المؤسسة.

¹¹³ الزهراني ، سعد عبد الله بردي، تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات العليم العالي - المبادئ والأسس - مدخل تطوري . مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، العدد الثاني عشر، 1994

¹¹⁴ ماهر أحمد " السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص416.

• التغيير في المعرفة: تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي أهم الممكنات لتغيير البنية الاقتصادية للتحويل نحو اقتصاد المعرفة واكتساب المعرفة ونقل التقنيات واستيعابها. فكلما ارتفعت درجة المعرفة تحققت مستويات تنمية بشرية عالية، والعكس صحيح، ولا يعتمد النجاح في ذلك على التكنولوجيا وحدها فقط، بل وعلى وجود رأس المال المعرفي القادر على التفاعل معها، والإدارة الكفؤة والنظام التعليمي المتطور.

• التغيير في المواقف: وهنا يجب إدراك أن التغيير في المواقف والقيم يجب أن يشمل جميع الأفراد بدءاً من القمة، إذ أن كل من يرغب في أن يتغير مرؤوسه وزملائه يجب أن يعد نفسه لتحليل وتعديل سلوكه وطرق عمله ومواقفه، وهذه هي القاعدة الذهبية للتغيير.

• التغيير في سلوك الأفراد: ويحدث التغيير على مستوى الفرد على جوانب مختلفة ونعني بذلك؛ في معرفته (المعلومات المتعلقة بالتغيير وفهم الأسباب الداعية لإحداث التغيير الخ...) وفي مواقفه (قناعته بضرورة التغيير عقلياً وعاطفياً) وفي سلوكه من خلال تصرفاته كداعم ومساهم في تنفيذ التغييرات.

• التغيير في سلوك المجموعات أو سلوك المؤسسة بشكل عام : يتضمن هذا البعد؛ السلوكيات والممارسات الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة، بمعنى تشجيع العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف مشتركة تتصف بكونها: واضحة، قابلة للتحقيق وتشكل تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها، و الأهم من ذلك الحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذا التغيير.

كما صنف بعض الذين عالجوا موضوع التغيير من المفكرين و الدارسين عدد المستويات التي يمسه التغيير في المؤسسة إلى ثلاث مستويات هي كالتالي:

○ مستوى التغيير الجذري أو ما يطلق عليه بالتغيير الشامل الكامل : يمس التغيير أحد أو بعض أو كل مكونات البنية التحتية أو الأساسية للمؤسسة، كما أن إجراء التغيير عند هذا المستوى قد يتطلب إجراء تغييرات على المستويات الدنيا.

○ مستوى التغيير الأساسي: و يمس التغيير الغايات الإستراتيجية للمؤسسة، التي تعد منطلق التخطيط الاستراتيجي، إذ إنه وبالرغم من أن إجراء التغيير على هذا المستوى لا يمس البنية التحتية أو الأساسية للمؤسسة، ولكنه من الممكن أن يطل عناصر التخطيط الاستراتيجي المكونة من: مؤشرات أداء رئيسية، وأهداف، ومقاييس أداء، واستراتيجيات، وسياسات، وخطط تنفيذية.

○ مستوى التغيير الثانوي: و يمس التغيير أحد أو بعض أو كل عناصر التخطيط الاستراتيجي المبينة في المستوى السابق. فبالرغم من أن إجراء التغيير على هذا المستوى لا يمس البنية التحتية أو الأساسية للمؤسسة أو غاياتها الإستراتيجية لكن هذا لا يمنع من أن تحصل تأثيرات داخلية فيما بين هذه العناصر.

وهناك من يرى ان عملية التغيير تنطوي على مستويين رئيسين هما ¹¹⁵:

○ مستوى التبنّي: ونقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبنّي بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

¹¹⁵ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 551.

○ مستوى التخلي: ونعني به التخلي على قيمة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة.

و هناك أيضا من يرى ك Peter Drucker مثلا، أن الطريقة الوحيدة لإدارة التغيير هي صناعته وإبداعه، ولذلك لابد على كل قائد لتغيير أن يحدد مستويات التغيير التي يرغبها وهي كالتالي¹¹⁶ :

- التغيير على مستوى القشور: وهو تغيير سلوك ما أو خطأ ما ظاهري بسيط.
- التغيير على مستوى السطح: والغرض منه تفعيل الطاقات وترتيب الأولويات عند الفرد أو المجموعة وهو أيضا يركز على السلوك.
- التغيير الضحل: وهذا يغير قليلا من نفسية الشخص، وذلك بتعلم أنماط التفكير وتعلم بعض المهارات.
- التغيير بالتحول: ويهتم هذا النوع بتغيير السلطة أو الإدارة أو الاستراتيجيات.
- التغيير باختراق العمق الفكري: وهو وصول التفكير إلى مرحلة الإيمان بالأفكار والمبادئ بعيدة المدى.
- التغيير السلوكي العميق: ويتم فيه تغيير الرؤية والتصورات والفلسفة ورسالة الإنسان في الحياة وممارسته الشخصية الخاصة أو العملية.
- تغير الثقافة: حيث يتم فيه تغيير المبادئ والقناعات، على سبيل المثال: الأعراف والتقاليد والقيم وفي أساليب الإدارة أو العلاقات غير الرسمية.

ويمكن للتغيرات في المؤسسة أن تؤثر على كثير من المظاهر والعوامل الحياتية، نذكر منها :

- التغيرات في طبيعة وأسس المؤسسة: مثلا في طبيعة ومستوى الخدمات المقدمة أو في مصادر التمويل أو في تنوع النشاطات و في التعاون مع المؤسسات الأخرى... الخ.
- التغيرات في التقنية المستخدمة: مثلا في التجهيزات والأدوات المستخدمة وفي المواد والطاقة المستخدمة وفي العمليات التقنية... الخ.
- التغيرات في البيئة والعمليات : على سبيل المثال، في تنظيم العمل وإجراءات المراقبة واتخاذ القرارات وفي أنظمة المعلومات.
- التغيرات في المهام والنشاطات : كالتغيير مثلا في نموذج المنتجات والخدمات المقدمة وفي السوق المستهدف وفي الزبائن والمزودين ،... الخ.
- التغيرات في ثقافة وحضارة المؤسسة : كالتغيير مثلا في الأعراف والتقاليد والقيم وفي أساليب الإدارة أو العلاقات غير الرسمية.
- التغيرات في الأفراد : على سبيل المثال، في الإدارة والموظفين وفي مهاراتهم ومواقفهم ودوافعهم وفي أدائهم وكفاءتهم في عملهم.
- التغيرات في أداء المؤسسة : مثلا في المظاهر المالية والاقتصادية والاجتماعية وفي كيفية ارتباط المؤسسة بالبيئة وكيفية أدائها لدورها فيها وكيفية الاستفادة من الفرص الجديدة.

¹¹⁶ بيتر دريكر، "الإدارة"، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1996.

5-1- أنواع التغيير

تعددت عبر الزمن أنواع التغيير الذي يطرأ على المؤسسات، باختلاف حجمها ونشاطاتها، وكيفية العمل بها، ولكل منها مسمى مختلف: التغيير المخطط والتغيير الطارئ¹¹⁷، التغيير الاستراتيجي والتغيير الغير استراتيجي، التغيير السريع والتغيير البطيء¹¹⁸، التغيير الجذري والتغيير التدريجي، إلا أنه يمكن إجمالها تحت التقسيمات التالية:

☞ من حيث عملية التخطيط له، فنميز بين:

- التغيير المخطط أو المتوقع: وهو عبارة عن تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية ويحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمواجهة التغييرات المتوقعة و الهدف منه الاستفادة والاستجابة للحالات المتوقعة حدوثها في المستقبل لتحقيق الأهداف المرجوة مسبقاً، بمعنى أنه يكون متاحاً حينما يتم وضع منهج متبع و جداول زمنية مفصلة للنشاطات المحتملة مسبقاً¹¹⁹.

إن أول من قدم مصطلح "التغيير المخطط" هو Kurt Lewin، للتمييز بين التغيير الذي يفرض على المؤسسة بشكل مفاجئ، أو الذي يمكن أن يحدث بشكل ردود أفعال غير مخططة، وبين تلك التغييرات التي يتم تخطيطها من قبل المؤسسة.

- التغيير الغير مخطط (التلقائي أو التفاعلي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائياً بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة¹²⁰. هو عبارة عن تعديل يحدث نتيجة اضطراب المؤسسة للتعامل مع المتغيرات الحاصلة، فالتغييرات التفاعلية تأتي كردود أفعال لظروف وحالات معينة، وهي بالتالي ضرورية وطارئة، وذلك رداً على أحداث وضغوطات البيئة.

☞ تقسيم من حيث سرعته التغيير، ونميز هنا بين:

- التغيير السريع (المفاجئ): والذي يكون نتيجة للتطور والتغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغير الأذواق).

- التغيير التدريجي أو (البطيء): بكونه أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

- التغيير الاستراتيجي: وهو تغيير يعنى بالقضايا الرئيسية الطويلة الأجل التي تشغل بال المؤسسة، فهو خطوة للمستقبل، ولذا يمكن تعريفه بالرؤية الاستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة، ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار، والقيم التي تخص العاملين والتقنيات المستخدمة، واحتياجات الفئات المستفيدة.¹²¹

☞ التقسيم من حيث درجة شمول التغيير، نميز بين :

¹¹⁷ خضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص29.

¹¹⁸ الحسن رجي، "التخطيط للتغيير: مدخل تنمية الإدارة"، منشورات معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، السعودية، 1980، ص142-143.

¹¹⁹ أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 548.

¹²⁰ الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، مداخلة بعنوان مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، مقدمة للملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، 12-13 ماي، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر 2010، ص07.

¹²¹ خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص92.

- التغيير الشامل (الكلي) والتغيير الجزئي: فالأول يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المؤسسة، أما الثاني فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير؛¹²²

☞ التقسيم من حيث كيفية إحداث التغيير، نميز بين :

- التغيير المفروض: و يفرض جبراً على العاملين من قبل الإدارة (السلطة)، وقد يقابل بالرفض ويسبب الإحباط وقد يزول بزوال الشخص الذي فرضه، وبذلك يتعرض هذا النوع من التغييرات إلى صعوبات كثيرة في التطبيق، و تظهر جدوى هذا النوع في الحالات الطارئة حيث يكون النقاش فيها مستحيلاً وأي تأخير في التغيير يكون مدمراً.

- التغيير بالمشاركة: يتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه، ويعد هذا النوع من التغيير الأكثر استمرارية في حياة المؤسسة، كما أن لهذا التغيير ردود أفعال معقولة، وذلك لمشاركة كل المستويات في صياغة عملية التغيير بحكم أنهم أقرب إلى الأحداث، ومع أن عملية المشاركة في التغيير تحتاج لوقت وجهد أكبر وتكون أكثر تكلفة من التغيير المفروض لكنها تعتبر أقل مقاومة وأكبر ديمومة، بالإضافة إلى هذا فإنه يضمن للأفراد الاستفادة من خبراتهم و طاقاتهم.

☞ التقسيم من حيث موضوع التغيير ويمكن التمييز بين¹²³:

- التغيير المادي: مثل التغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي أي التغيير في الهيكل التنظيمي (إختصاصات ومسؤوليات) والتغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو وسائل التكنولوجيا المستخدمة.

- التغيير المعنوي (النفسي أو الاجتماعي): والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب، وكمثال نجد أن بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال.

☞ التقسيم من حيث مجالات التدخل لإحداث التغيير، نميز بين :

- التغيير الوظيفي: يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوحى إلى تغير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع¹²⁴.

- التغيير التكنولوجي: يأخذ التغيير التكنولوجي أشكالاً عديدة، أبرزها استعمال وسائل إنتاج جديدة، إضافة إلى استحداث طرق وأساليب إنتاج وذلك بغرض الزيادة في الإنتاجية، تخفيض تكاليف الصيانة، تحسين الجودة، ويمكن أن يتمثل التغيير التكنولوجي في تصميم العمل أو تتابعه¹²⁵

122 سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص350.

123 الداوي الشيخ، نفس المرجع، ص08.

124 علي السلمي، " تطوير الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص257.

125 علي الشريف، الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر2003، ص230.

- التغيير التنظيمي: وهو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وخدماتها واقسامها ووحداتها¹²⁶.
- تغيير الأفراد: يتم من خلاله الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، كما أن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المؤسسة، ويشمل ناحيتين هما: المهارات والأداء، ثم الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات¹²⁷.
- التغيير في الثقافة: ويشمل تغيير ثقافة العاملين، ويكون ذلك من خلال تغيير فكرهم ونظرتهم للعمل، ويت اللجوء إليه عند ظهور بوادر انهيار في الأداء أو عند تغيير الإدارة بإدارة من خارج المؤسسة؛¹²⁸
- التغيير في المنتجات أو الخدمات: تقوم المؤسسة بتحسين المنتج، أو إضافة منتج جديد أو تطوير الخدمة أو تقديم خدمات جديدة؛¹²⁹

التقسيم من حيث مضمون التغيير، إذ نميز بين¹³⁰:

- التغيير الشكلي: ويهتم بالاجراءات والشكل، حيث يركز على التغيير على تصميم أنظمة، أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، ويبقى الحال كما هو عليه، مما يجعل هذا التغيير ذو شكل إجرائي أو شكلي.
- تغيير في المضمون: على عكس الأول، يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الانسانية وجوهر الشيء، فمن خلاله يتم وضع الخطط الاستراتيجية ويتم تحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلحيات التنفيذية ويتابعون تنفيذها، وبهذا يكون هذا التغيير يهتم بالمضمون لا بالشكل.

يتوزع التغيير في بعض الحالات على ثلاثة أنواع، و هي بمثابة احتمالات شرعية للتغيير، ولا يكتسب أي احتمال منها ميزة تفضيلية عن الآخرين إلا بمدى مناسبتها مقتضى حال المؤسسة وكفايته لحاجتها الآنية والمستقبلية، و هي كالتالي¹³¹:

التغيير التطوري أو الإيجابي : وهو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أعلى منه، ينبغي أن تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير عندما تكون الزيادة مطلوبة، أي أن ثمة حاجة فعلية في زيادة قيمة الهدف الاستراتيجي بسبب المنافسة أو عوامل قاهره.

التغيير التدهوري أو السلبي : وهو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي أدنى منه، ينبغي أن تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير عندما تكون الأهداف الإستراتيجية غير دقيقة، أي ثمة ضعف منهجي علمي في تقديرها، أو تكون الأهداف الإستراتيجية غير عملية، أي أن الظروف الراهنة غير مواتية لإنجازها، فتحتاج المؤسسة إلى تخفيف الضغط والإجهااد المسلط على الموارد.

التغيير الثابت أو الصفري : وهو الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مساو له، ينبغي أن تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير عندما لا تكون الزيادة في الأهداف الإستراتيجية مطلوبة، أو يكون النجاح في إنجاز الهدف الاستراتيجي متذبذباً وليس ثابتاً.

126 خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، 102

127 حسين حريم، "إدارة المنظمات : منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003، ص 290 .

128 سيد عرفه، مرجع سبق ذكره، ص19.

129 نفس المرجع، ص19

130 أحمد ماهر، "إدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص18

131 خضر مصباح الطيطي، نفس المرجع، 87-89.

هناك العديد من يصنف هذه التغييرات تحت نوعين أساسيين هما، التغيير الاجتماعي والتغيير التقني ورغم صعوبة التمييز بين هذين النوعين من التغيير على المستوى العملي، إلا أنه يمكننا القول أنه إذا كانت التغييرات تتعلق جوهريا بالعمال بدرجة كبيرة فيمكن اعتبارها تغييرات اجتماعية تمس طبيعة البشر، وإذا كانت التغييرات تتعلق بالمنتجات المادية والعمليات ذات العلاقة يمكن النظر إليها كتغييرات تقنية، و هنا نفرق بين نوعين رئيسيين للتغيير هما: التغيير الاستراتيجي والتغيير الوظيفي.

فالأول أو ما يعرف في الكثير من الأحيان بمصطلح الرؤية الاستراتيجية (إعادة تشكيل الرؤية والمهمة "أين نتجه، و لماذا؟")، يهتم بالمسائل الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، ويعتبر خطوة للمستقبل ولذلك يشمل أهداف المؤسسة، رسالتها، التكنولوجيا المستخدمة، وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة منها. ويحدث هذا التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل تكمن في البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، والإمكانيات، والثقافة والهيكل والأنظمة. ويتطلب تطبيقه فهما وتحليلا شاملا لكل العوامل في مرحلتي التكوين والتخطيط، كما يتطلب كذلك تنفيذه وضع إستراتيجية تتضمن ثلاثة محاور رئيسية تكمن في وصف الحالة الراهنة بما فيها نقاط القوة والضعف والمشاكل والتحديات التي تواجهها المؤسسة ووصف الطموحات المستقبلية والتي تشمل على الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وأخيرا تحديد السياسات والإجراءات اللازمة للانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المأمول وفق الرؤية التي تضمنتها الإستراتيجية.

أما الثاني فيتعلق بالنظم الجديدة والإجراءات والهيكل والتقنيات التي لها تأثير مباشر على تنظيمات العمل داخل المؤسسة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة، وفي ظل هذا النوع من التغيير هناك الكثير من الطرق والأساليب التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لإجراء التغيير فيها.

ووفق Tushman, Kanter, Nadler يمكن تقسيم أنواع التغيير حسب مدة إحداث التغيير إلى نوعين¹³² :

- التغيير التدريجي: يحدث هذا التغيير تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، على شكل تغيرات صغيرة تضاف إلى الهدف النهائي للتغيير، أي أنه يهدف إلى تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل واحد منها في مرحلة معينة، مستفيدا من تراكم الآثار الناتجة عن التغييرات المرورية السابقة وبالتالي يتحقق الهدف النهائي في نهاية المدة المخططة لبرنامج التغيير. يتعلق هذا النوع من التغيير بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا التغيير فعاليته القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها.

- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي .

¹³² Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, P 12-13

ويعتمد في هذا التقسيم على درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف بين التغيير السطحي (التدريجي) والتغيير الجذري.

تكمن أهمية التقسيم لأنواع التغيير في ضرورة اختيار نمط التغيير الذي يناسب المؤسسة أو مجتمع معين حسب الإمكانيات المتوفرة والبيئة المادية والاجتماعية، بحيث يكون التغيير عملية متكاملة تنسجم فيها جهود التغيير في كافة القطاعات دون حدوث فجوات أو خلق عدم اتزان في بعض جوانب حياة المجتمع بالنسبة للجوانب الأخرى. ويمكن تصنيف الأنماط الرئيسية للتغيير في المؤسسة وفق بعدين ؛ البعد الأول وهو "الهدف النهائي من التغيير" و البعد الثاني هو "طبيعة التغيير".

فالبعد الأول يتركز بشكل محوري حول مدى وحجم التغيير المرغوب تحقيقه في المؤسسة، فقد يتضمن التغيير إجراء "تحول كامل للمؤسسة"، أو مجرد إدخال بعض التعديلات فيها.

أما البعد الثاني فهو يشير إلى الطريقة التي يتم فيها تطبيق التغيير وتنفيذه، ويأتي التغيير هنا إما بشكل دفعة واحدة أو الخطوة الكبيرة أو بطريقة تنفيذ خطوة فخطوة، أو مرحلة فمرحلة، ولكن يتم إحداث زيادة ما في كل مرة، وبشكل منتظم وتدرجي.

إن هذين البعدين؛ أي النتيجة النهائية للتغيير، وطبيعة التغيير تقدمان لنا شرحاً للأنماط الأربعة المختلفة للتغيير، وهي:

- تغيير باتجاه النمو / التغيير التطويري: Evolution

إن التغيير الذي يستهدف التقدم والتطور والارتقاء هو تغيير تحويلي، بمعنى أن تطبيقه وتنفيذه يتم بالتدرج، ومن خلال مراحل مختلفة ومبادرات يرتبط بعضها بالآخر، وهو غالباً تحول مخطط ومعاصر، يتم تبنيه من قبل المديرين، وذلك استجابة لتوقعاتهم للحاجة المستقبلية للمؤسسة.

- التغيير الجذري Revolution

يتم فيه تحويل المؤسسة من حالة راهنة إلى أخرى مغايرة، باستخدام مبادرات من عدة جهات وفي وقت واحد، وعادة ما يكون ذلك ضمن فترة زمنية قصيرة نسبياً. و يتم التغيير هنا، في الغالب بشكل قصري وملزم للجميع، كما يكون بشكل رد فعل بسبب الظروف المنافسة المتغيرة التي تواجه المؤسسة. وإذا ما كانت إستراتيجية المؤسسة ما تزال مرتبطة بسلوك معين في العمل، - كان يساعدها في الماضي على تحقيق النجاح- فإن عدم الملائمة هنا بين الإستراتيجية السابقة وبين الإستراتيجيات الجديدة المطلوبة قد تكون كبيرة لدرجة تضطر معها المؤسسة إلى إجراء تغيير جذري في فترة زمنية قصيرة، وذلك إذا ما أرادت لنفسها البقاء.

إن التغيير في المؤسسات يمكن أن يكون تطويرياً أو جذرياً، ومن مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار، وتعمل على تحديد المشكلات، أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة، ومن ثم تشخيصها وتحليلها بشكل مناسب. وإن جزءاً من عملية التشخيص هو تحديد ما يلزم تغييره، فقد يكون الهدف من التغيير السلوك الفردي في المؤسسة، أو العملية التنظيمية، أو التوجهات الإستراتيجية، أو الثقافة التنظيمية، وبالاستناد إلى عملية التشخيص التي تقوم بها الإدارة يمكن تطوير خطة ملائمة للتغيير.

- التكيف Adaptation

إن عملية التكيف هي تغيير يتم تطبيقه في المؤسسة ببطء، من خلال مبادرات ذات مراحل تدريجية

¹³³ ريم رمضان، أطروحة دكتوراه، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2005، ص66.

منتظمة، وتكمن الخطورة في استخدام هذا النموذج في أن البيئة تتغير باستمرار وهذا يتطلب من المؤسسة أن تبقى في تغيير مستمر، وينشئ عن ذلك فقدان الحد الأدنى من الاستقرار . وعلى الرغم من أن الكثير من المؤسسات تحافظ على سرعتها في إحداث التغيير المطلوب في مجال تكنولوجيا المعلومات إلا أن القليل من المؤسسات قادرة على التكيف مع التغيير في الظروف الاجتماعية والثقافية، وفي البيئة الدينامية يصبح التغيير واقع لا محالة ويصعب تجنبه¹³⁴ .

- إعادة البناء Reconstruction

التغيير الذي يتم إدخاله في التنظيم ويمس التسلسل المنطقي لطرائق العمل التي تعمل المؤسسة وفقا لها. فهو تغيير في طريقة العمل المعتادة، وتتضمن التغييرات المتزايدة (أو المستمرة) وإحداث تغييرات في الأنظمة الفرعية التي تتصل بالنظام الأساسي للتنظيم، من أجل المحافظة على عمل التنظيم بشكل جيد وباستمرار. وتركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية.

1-7- مجالات التغيير

أجمعت الأدبيات الخاصة بالتغيير والتطوير إلى أن هنالك عدة مجالات تغطيها عمليات التغيير حيث أشار Szilagy¹³⁵ إلى أربعة منها (المجال التكنولوجي، اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، والمجال الوظيفي، المجال الهيكلي)، كما أن Lewin حدد ثلاثة مجالات لتحقيق التغيير (التغيير في الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، التغيير في مختلف الأنظمة والهياكل التنظيمية، التغيير المباشر في المناخ التنظيمي أو نموذج العلاقات بين الأشخاص). أما السلمي فيرى عموماً أن أهم المجالات التي تشملها محاولات التغيير هي¹³⁶:

- أولاً الأنشطة والأعمال : كدمج أنشطة مع بعضها البعض أو إلغاء أنشطة قائمة، أو التغيير في الأنشطة؛
- ثانياً العنصر البشري : ويشمل التغيير في حجم القوى العاملة من العاملين والإداريين (زيادة أو نقصان)، أو التغيير في مهارات القوى العاملة من خلال البرامج التدريبية، -بمعنى آخر- أي أنه يتمثل في ناحيتين:
- ☞ تغيير مادي: من خلال الزيادة في حجم القوى العاملة أو التقليل منها؛
- ☞ تغيير نوعي: ويقصد به التعديل في السلوكيات، الاتجاهات، المهارات، أداء العاملين في المؤسسة عن طريق القيام بالتكوين الترقية... الخ.
- ثالثاً الموارد المادية : مثل تغيير نوعية المواد الخام المستخدمة أو التغيير في عدد الأجهزة أو التغيير في المستوى التكنولوجي للمؤسسة؛
- رابعاً السياسات : وهو التغيير في السياسات المتبعة في المؤسسة أو تعديلها أو إلغاؤها؛
- خامساً إجراءات العمل : كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل المتبعة من قبل العاملين لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال؛

¹³⁴ Harvey, Don & Brown R. Donald "an Experiential Approach to Organization Development", 6th Edition. Prentice Hall, Inc. London, 2001, p07.

¹³⁵ اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثه" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 50

¹³⁶ علي السلمي، "تطوير الفكر التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص 238.

▪ سادسا الهيكل التنظيمي : من خلال تغيير التقسيمات الإدارية أو الوحدات الإدارية أو دمج الإدارات مع بعضها البعض.

وفي هذا الاطار، فقد صنف williams Trevor مجالات التغيير إلى صنفين رئيسين هما: الإصلاحات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.¹³⁷

وقد حاولنا من خلال ما تم ذكره أن نقدم جدولاً بأشكال التغييرات التي يمكن أن تمس المؤسسة في ظل المجالات التي ذكرت، كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول رقم -1.2- أشكال التغييرات وفق تعدد مجالات التغيير

| المجال | شكل التغييرات |
|--------------------|--|
| التكنولوجي | تغيير الآلات/ تغيير التكنولوجيا/تغيير المواد الاولية/ تصميم العمل/معالجة المعلومات/تتابع العمل |
| التنظيمي | تقسيم الوحدات التنظيمية /احداث وحدات جديدة /دمج وحدات قائمة |
| الانساني | المهارات /الأداء/الاختيار /التدريب /تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، الإدراك، الطموحات |
| الانشطة والأعمال | احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة |
| السياسات | الغاء سياسة / تعديل سياسة /اضافة سياسة جديدة |
| طرق وإجراءات العمل | تبسيط الطرق /تعديل الطرق /ادخال طرق جديدة |

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على ما ذكر أعلاه

يلاحظ الباحث من هذا الاستعراض لمجالات التغيير المذكورة، وجود ارتباط وتداخل بينهم، بمعنى أن أي تغيير في احد هذه المجالات ينعكس ويؤثر في المجالات الأخرى ويتأثر بها، كالوحدات التنظيمية وعدد الأفراد في الوحدة الواحدة وسياسات وإجراءات العمل.¹³⁸ يضيف الدهان أنه لو كان إحداث التغيير في واحد من هذه المجالات هو الهدف، فإن تغييرات غير مقصودة قد تحدث في المجالات الأخرى نظراً لترابطها وترابط الأجزاء في النظام الواحد.

إذن فالتغيير عملية تمس جوانب عدة في المؤسسة، والتطورات و التغييرات السريعة في الثقافات، وفي التكنولوجيا وطرق التنظيم تجعل المؤسسة ملزمة بتنفيذ عمليات تغيير تشمل مجالات الثقافة، التكنولوجيا و التنظيم، إذ يستطيع التغيير أن يمس جوانب عديدة أهمها، التغيير في طبيعة وأسس المؤسسة، التغيير في التقنية المستخدمة، البيئة والعمليات، في المهام والنشاطات، في ثقافة المؤسسة، في الأفراد وفي الأداء.

وفي هذا المجال يؤكد كل من (Szilagy &Wallace)¹³⁹ و (King & Anderson)¹⁴⁰ على أن التغيير في المؤسسة لا يخرج عن أربعة مجالات رئيسي، وهي : الهيكل، والتقنية، والبشر، والمهمة. وهذه المجالات هي نفسها مجالات التغيير عند Leavitt¹⁴¹ الرباعي الأبعاد، والذي طرح فيما بعد نموذجاً آخر ذو سبعة أبعاد.

¹³⁷ عبد الكريم حسين، "التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة احصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص 275.
¹³⁸ الدهان اميمة " نظريات منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مطبعة أصفدي، عمان، 1992، ص 164.
¹³⁹ الصيرفي محمد، إدارة التغيير . دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2002 ، ص 545.
¹⁴⁰ الصيرفي محمد، نفس المرجع، ص 268.
¹⁴¹ أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص 142.

كما أنه يجدر بنا الإشارة هنا على أن هذه المجالات متداخلة ومتراصة، وان التغيير في واحد منها يؤثر في الأخرى و لهذا تم تصنيف كل هذه المجالات إلى ثلاث مجالات رئيسية تم التغيير، وهي كالتالي :

▪ **التغيير الثقافي؛** أصبح التغيير الثقافي للمؤسسة ضرورة ملحة تتوقف عليه فعالية وكفاءة جوانب التغيير الأخرى في المؤسسة، ويرتبط أساسا بأفكار المستخدمين واتجاهاتهم وقيمهم و دوافعه وطموحاتهم، ويعتبر كاستجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة، و الغرض منه تحقيق التكيف والتأقلم. هذا التغيير يكون له تأثير على مستوى الهياكل أي على النظام الداخلي للمؤسسة. وتبين الدراسات في هذا المجال أن أهم الضغوط الخارجية تكمن في المنافسة¹⁴²، تطور التكنولوجيات و عولمة الاقتصاد، بالإضافة إلى الضغوط السياسية و الاقتصادية والضغوط الاجتماعية.

ويرتكز نجاح التغيير الثقافي في المؤسسة بدرجة كبيرة على كفاءة و قدرة قائد التغيير في المؤسسة ويحتل جانب القيادة في التغيير الثقافي أهمية كبيرة مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة تؤهله لتسيير و نشر التغيير و التحكم فيه من خلال الالتزام في سلوكه و تجسيد أقواله في أفعاله و التواضع والعدل في التعامل مع أفرادها وغيرها من القيم والأخلاق التي أوصى بها أحد أعمدة الإدارة الحديثة Peter Drucker.

▪ **التغيير التنظيمي و التغيير في العمل؛** و الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمؤسسة و إدارتها و وحداتها، أو تغيير الواجبات الوظيفية إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما.. الخ، و تتركز عملية التغيير في هذا المجال على إعادة توزيع السلطات و الاختصاصات و تجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، كما تشمل عملية التغيير كذلك على إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة و استحداث وحدات تنظيمية جديدة. ويكون مجال تدخله في المؤسسة حين ظهور مشكلة كانهخفاض الأرباح مثلا، أو وجود انفصال بين المستخدمين و الإدارة، عدم القدرة على المنافسة، زيادة معدلات الشكاوي، .. الخ .

▪ **التغيير التكنولوجي؛** و هو يشمل الأدوات والمعدات والطرق و الأساليب و التقنيات المستخدمة، ويتمثل في إدخال وسائل إنتاج حديثة¹⁴³ أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، غير أنه أصبح يتعدى وظيفة الإنتاج¹⁴⁴، حيث أن المؤسسات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، حيث توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات كتحويل الأموال ودفعها بوسائل الكترونية، التجارة الإلكترونية.

ومما ينبغي التأكيد عليه أن المدخل الإنساني هو أفضل المداخل لإحداث التغيير، لأنه يدخل ويؤثر في جميع المداخل الثلاثة الأخرى، فالتغيير مهما كان مجاله يستهدف المورد البشري ولا يتحقق إلا من خلاله.

¹⁴² R. Reitter et All, "Cultures D'entreprise étude sur les conditions de réussite du changement", édition Vuibert, Paris, 1991, p: 34

¹⁴³ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 23
¹⁴⁴ مأمون الداركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 220

1-8- متطلبات التغيير:

ذكر كلا من العطيّات، والسلمي، في أبحاثهم ومراجعتهم لمجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تكون متطلبات التغيير الناجح في المؤسسات، وانطلاقاً مما تطرقا إليه يمكننا حصرها بصفة عامة في النقاط التالية¹⁴⁵:

1- القيادة الواعية:

يتفق جل الباحثين في مجال القيادة والتغيير مع أفكار Burn في أنه من بين مهام الرئيسة للقائد هي تحقيق التغيير، أي أن هذا الأخير يتطلب قيادة قادرة و فاعلة، تتوفر فيها بعض المواصفات كأن تكون؛

- تؤمن بجمالية التغيير ورسالته وتعي متطلباته ومعوقاته وطرق تذليلها.
- قادرة على فهم المتغيرات السياسية والاقتصادية والإدارية، والتكنولوجية... الخ.
- قادرة على تجنيد الأتباع وتحفيزهم بالعقائد وإقناعهم بتنفيذ الخطط بكل حماس.
- قادرة على تقييم النتائج وتشخيص مواطن الزلل ووضع الحلول المناسبة .

2- الموارد البشرية

تتحلى حتمية التغيير في المؤسسة في عدة أوجه تأسيسية، هيكلية، نظامية، تكنولوجية، بشرية و هو أهم الجوانب التي أصبحت تركز عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها. فالإنسان هو العنصر الحاسم في أي عملية إنتاجية شريطة توافر القيادة الواعية التي تفهم الاحتياجات الذاتية للفرد، من مكاسب مادية تحقق له الطمأنينة لحاضره ومستقبله، بالإضافة إلى تحفيزه بصفة مستمرة لتفادي الإحساس بالملل أو التهميش أو الإهمال. فتغيير المؤسسة أصبح مرتبط بشكل جوهري و استراتيجي بتغيير الموارد البشرية و هذا بتنميتها و تطويرها و تدريبها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق الرضا لهذا المورد وذلك لما لهذا الأخير من أهمية في إنتاجية وكفاءة في المؤسسة.

3- الموارد المادية و المالية :

ضرورة توفر الموارد الطبيعية والموارد المالية (كفاءة رأس المال وحسن إدارته) و ذلك لتحقيق لتوفير مستلزمات الإنتاج بأسعار مناسبة و في الوقت المناسب، و تحديث وسائل الإنتاج لتحسين مخرجاته للحفاظ أو المحافظة على القوة التنافسية.

4- السياسات والنظم

تطوير سياسات ونظم فعالة سواء كانت تتصل بالموارد البشرية (نظم الأجور والحوافز والتدريب)، أو أساليب العمل (الهيكلة التنظيمي والوصف الوظيفي وجداول الصلاحيات، وأدلة الإجراءات، والنظم الالكترونية)، أو سياسات ونظم تتصل بالموارد المادية (كنظم الصرف والشراء والإنتاج والتسويق والتطوير والتنقل والتخزين).

5- المتطلبات المعرفية: و المتمثلة أساسا في النقاط التالية:

- المعرفة المسبقة بالأوضاع القائمة للمناخ المحيط و عناصره المختلفة، و توقع الحالات المستقبلية للمناخ المحيط و معرفة أنماط ومحددات العلاقات بين المؤسسة و بين عناصر المناخ المحيط.

¹⁴⁵ العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص120-121

- معرفة القواعد و الأعراف و المعايير السائدة في المناخ المحيط و تأثيراتها على فعالية المؤسسة.
- معرفة تجارب التغيير وأنواع الممارسات في المؤسسة أو في مؤسسات أخرى ونتائجها و تأثيراتها.
- معرفة المدخلات إلى المؤسسة (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية/المحتملة.
- معرفة الأنشطة والفعاليات والعمليات الجارية في المؤسسة وتفاعلاتها وأثارها ومتطلبات استمرارها، واحتمالاتها المستقبلية.
- معرفة المخرجات الحالية للمؤسسة ومدى تقبل المناخ (المستفيدين) لها، والتطورات المحتملة والممكنة لتطورها والعوائد المتوقعة والمقومات اللازمة للتطوير و تكلفتها.

1-9- معوقات التغيير:

هناك عدد من المعوقات التي تقف في وجه عمليات التغيير ، يذكر منها حمادات¹⁴⁶

- « معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية، من حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقدم السياسات الإدارية ونظم الحوافز .
- « معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين بالتغيير الجديد ودرجة المقاومة، ودرجة الدافعية لدى العاملين، والتنظيمات غير الرسمية .
- « معوقات فنية: وتتعلق بالتقنية المستخدمة والإمكانات والموارد المتاحة .
- « معوقات اجتماعية: وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليده وظروف اقتصادية، إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي، وميل العاملين إلى الانغلاق والتمسك بمنهجيات وأشياء لم يعد لها قيمة .
- « معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد، وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير وخاصة في الدول النامية.

ويرى Beer¹⁴⁷ أن هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة التي يمكن أن تتسبب في إعاقة عملية التغيير منها : فرض الحلول الجاهزة، ودفع التغيير من القمة، والاعتماد على الإصلاح التقني فقط، ومحاولة تغيير كل شيء دفعة واحدة.

كما يشير دقاسمة إلى مجموعة من الأخطاء والتي يرى Kotter أنها تعيق جهود التغيير في المؤسسات وهي¹⁴⁸ :

- ✓ الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي .
- ✓ حدوث نوع من التراخي .
- ✓ غياب التحالف القوي بين الأفراد .
- ✓ افتقاد الرؤية وعدم توصيلها .
- ✓ العقبات الإدارية كالبيروقراطية ومراكز القوى المعارضة للتغيير .

¹⁴⁶ حمادات محمد حسن، " وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2003 ص123-

¹⁴⁷ بير مايك، " إدارة التغيير والتحول". تعريب : محمد رياض الأبرش، شركة الحوار الثقافي، لبنان، 2006، ص59-60

¹⁴⁸ دقاسمة مأمون أحمد سليم، " التغيير التنظيمي : دراسة ميدانية لانتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد / الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي"، مجلة الإداري، العدد 88، معهد الإدارة العامة، مسقط - عمان - 2002، ص91

- ✓ عدم تحقيق نجاحات سريعة، وسرعة إعلان النصر الكبير .
- ✓ عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة .

فيما ركز البعض (المساذ)¹⁴⁹ في عرض معوقات التغيير على المعوقات المتصلة بالإدارة، حيث يرى أن أبرز العقبات أمام التغيير تتمثل في القيادة الضعيفة، وعدم الثقة بالملزمة للإدارة، وتدني مستوى التفويض، وضعف سياسات الموارد البشرية. ويرى المنيف و المعمر، أن من معوقات التغيير المتصلة بالمديرين الخوف من تفشي الفوضى نتيجة التغيير، والخشية من الفشل في إحداثه، والعجز عن التنبؤ بنتائجه المستقبلية، ما يساهم في عزوف المديرين عن التغيير وتجنبهم إياه¹⁵⁰.

1-10- عوامل نجاح التغيير:

- قبل البدء بعملية تطبيق التغييرات في المؤسسة، يتم تحديد والتأكد من وجود عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير فرص النجاح في جهودهم، وتتضمن عوامل النجاح النقاط التالية¹⁵¹:
- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه؛
 - دعم وتأييد القادة الإداريين في المؤسسة، إذ أن دعمهم وتأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف؛
 - وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعدتهم على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده؛
 - التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المؤسسات تأثير واضح على سلوك الأفراد؛
 - توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه؛
 - تشخيص مشكلات المؤسسة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.

كما يظهر البحث العلمي بأن هناك سبعة عناصر لإنجاح أية عملية تغيير، و إخفاق إحدى المؤسسات في تطبيق التغيير الضروري يعني أنها تفتقد إحدى هذه العناصر:

- الدوافع وراء التغيير: إن الأسباب وراء إجراء أية عملية تغيير مخططة يجب أن تكون واضحة ومفهومة جيداً، وحتمية أو إلزامية.
- الرؤية: يجب أن تكون هناك رؤية واضحة حول ما يجب أن تكون عليه المؤسسات، وإلى أية درجة تطمح أن تكون عليه المؤسسة نتيجة هذا التغيير؟
- القيادة: يجب أن يكون هناك قائد للتغيير، وهو عادة من المديرين التنفيذيين في المراكز الإدارية، والذي يحدد أساساً الدافع وراء التغيير والرؤية المستقبلية له.

¹⁴⁹ المساذ محمود، " الإدارة الفعالة"، مكتبة لبنان، 2003، ص268

¹⁵⁰ المنيف إبراهيم عبد الله، المعمر أسامة سعود، "أفكار في كيفية إدارة التغيير" مجلة المدير، الأبحاث والدراسات، الرياض، السعودية، 2003، ص3

¹⁵¹ درة عبد الباري " التغيير في المنظمات، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية " دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986 ص

○ المشاركة: إن الأفراد الذين سوف يتأثرون بعملية التغيير يجب أن يعطى لهم الحق بالرؤية والدوافع له، كما يجب إشراكهم في تصميم التغيير، بالإضافة إلى تطبيقه.

○ الاتصال: تعتبر الاتصالات مع الأفراد، بشكل مستمر وفعال، حول الدوافع للتغيير والرؤية المستقبلية له ضرورية جدا لإنجاح التغيير، بالإضافة إلى إجراء بعض التغييرات السلوكية الضرورية لديهم.

○ التدريب: تتطلب أغلب عمليات التغيير تطوير بعض المهارات الفردية عند أولئك الذين تشملهم عملية التغيير، لتتكون لديهم القدرة على التعامل مع التحديات الجديدة ومواجهتها.

○ التعزيز: يجب إعادة ترتيب أماكن عمل الأشخاص الذين يبدون قدرات مميزة في القيادة، وفي تمثيل عملية التغيير، وإملاء الاهتمام اللازم لهم ولسلوكهم.

ويرى الباحث أن فقدان عنصر أو أكثر من العناصر السالفة الذكر في عملية التغيير سوف يؤدي حتما إلى عدم نجاحها.

1-11 وسائل التغيير:

يجب على أي مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها، ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها، أن تعمل على تحقيق الابتكارات والتغييرات الفعالة التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها ونجاحها واستمرارها، وبهذا تكون في حاجة ماسة إلى الإحاطة بعلم إدارة التغيير، حاجة تستدعي منها تحديد أبعاد التغيير، أهدافه، و الوعي بأهميته، أي إلى تفهّم وتفهم وتوعية الجميع بمتطلباته ومجالاته، إلى جانب تهيئة الدعائم وتحديد الوسائل الضرورية لإنجاحه. ومن هنا على المؤسسة أن توفر بعض الوسائل الواجب توفرها لإنجاح عملية التغيير، نذكر من بينها :

- إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات و فتح باب النقاش والسماح لكل بإبداء آرائهم في مجالات وطرق التغيير، والسماح لهم بالتعبير عن هواجسهم ، فالإنسان بطبيعته يتقبل أكثر ما يستشار فيه أو يوضع في صورته من أمور، فضلاً عما يشترك فيه من تخطيط وتنفيذ، كما أن إشراك العاملين قد يساهم في تعديل خطة التغيير أو تغييرها متى تطلب ذلك.

- ضرورة إشعار العاملين المعنيين بالأرباح والمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم من جراء التغيير، على اعتبار أنه عمل يراد منه الوصول إلى الأفضل، الأمر الذي يساهم مساهمة فاعلة في زيادة المكاسب المادية والمعنوية للعاملين، وما سيحظى من تحسن في الإنتاجية والجودة والتسويق والمنافسة.

- عقد دورات تدريبية قصيرة الأجل لأعضاء المؤسسة، بحيث تمكنهم هذه الدورات من الاقتناع بضرورة التغيير والتوحد على الهدف والرؤية المشتركة لتجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية، ومعرفة كل الوسائل التي يمكنهم إتباعها في أداء مهمتهم، إلى جانب تحديد الأساليب التي يمكنهم من خلالها تزويد بعضهم بعضاً بالخبرات.

- الاستعانة بالأفراد والأطراف الذين لهم تأثير فاعل على الآخرين، ولو من خارج المؤسسة أو من غير المعنيين لشرح التغيير وبيان دوافعه وأسبابه وفوائده، فإن ذلك قد يكون في بعض الحالات أبعد للشكوك والظنون السيئة من الضروري دراسة الأنظمة والهياكل الإدارية الحديثة، خاصة ما كتب وجرب عملياً في

العقدين الأخيرين، لأن فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة ويقابله إبداعات على كافة المستويات.

1-12- مستوى الجاهزية للتغيير

أحد المفاهيم الجوهرية في التغيير هو مفهوم مستوى الجاهزية للتغيير، حيث لا يمكن حدوث التغيير الناجح دون توفر مقوماته الأساسية. فالتغيير يتطلب جاهزية المؤسسة بمستوياتها المختلفة للتغيير ويشمل ذلك:

- 1- جاهزية المؤسسة للتغيير المطلوب: وتتضمن هذه الجاهزية العديد من المقومات مثل: القيادة والإدارة والتخطيط والسياسات والمصادر المادية المختلفة والثقافة بما فيها من قيم وتقاليد تدعم أو تقاوم التغيير؛
- 2- جاهزية أفراد المؤسسة: تشمل اتجاهات الأفراد نحو التغيير المرغوب والمهارات والمعرفة التي يتطلبها تطبيق التغيير وكلما كان التغيير كبير الحجم يتطلب مستوى عالي من الجاهزية، بينما يتطلب مستوى محدود من الجاهزية إذا كان قليل الحجم.

2- المبحث الثاني : تخطيط وتنظيم عملية التغيير في المؤسسة

- يقصد بعملية تخطيط التغيير وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك، وخطوة التغيير يجب أن تحتوي في أجزائها العناصر التالية :
- التعرف على مشاكل المؤسسة، وجمع معلومات عن هذه المشاكل؛
 - مشاركة أجزاء وأفراد المؤسسة في جمع المعلومات؛
 - تشخيص المشاكل وبدائل الحلول؛
 - تحديد وسائل الاتصال المستخدمة في تداول المعلومات عن خطط التغيير؛
 - تحديد طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير؛
 - تحديد الشيء الذي سيخضع للتغيير (الأفراد أم الجماعات أو التنظيم)؛
 - تحديد المراحل التي سيمر بها التغيير، والأزمة المرتبطة بذلك؛
 - تحديد الأدوات والوسائل التي ستستخدم في إحداث عملية التغيير.

ويقصد بتنظيم عملية التغيير من يقوم، ومتى وكيف تتم عملية التغيير، فأما عن من يقوم بعملية التغيير، فتنعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول، كما تعني من الأفراد داخل هذه المستويات التي ستشارك في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة، ويمكن التمييز هنا بين ثلاث حالات :

- الأولى : أن تفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير،
- والثانية : على عكس الأولى، أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا،
- والثالثة : هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشارك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في التغيير في نظام واحد.

من حيث متى تتم عملية التغيير، فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا ما يشابه الجدول أو الخطة الزمنية، والتي تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التغيير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين بإتباعه. أما من حيث كيف تتم عملية التغيير، فنتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التغيير، ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة وبحسب المناخ المتاح، وبحسب الشيء الذي سيخضع للتغيير (الأفراد، جماعات العمل، هياكل التنظيم والعمل والإجراءات).

2-1- تخطيط برامج التغيير

- عملية التخطيط لبرامج التغيير وتقويمها تتطلب إعداد إطار متكامل ومترابط، بحكم أن هذه المرحلة تشمل اختيار الفريق المسئول عن التغيير وتحديد نوع التغيير ومجالاته، وكيفية إحداثه بالإضافة إلى تحديد تكلفة البرامج، واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية وفي مايلي إطار موجز لعناصر المرحلة¹⁵² :
- اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير : و هنا لابد أن يتولى مهام التغيير في المؤسسة من يتمتعون بخبرات فنية و تنظيمية على مستوى عال من الكفاءة من القادة العاملين في المؤسسة أو الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المؤسسة، أو بالجمع بين فريق من خبراء من داخل المؤسسة و خارجها معا.

¹⁵² صالح بن سليمان الفاتر، "نظم المعلومات الإدارية MIS"، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2007، ص 44-45

- تحديد و توصيف أهداف عملية التغيير : تستند فعالية عملية التغيير بشكل رئيسي على تحديد وتوصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح ، بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق والانسجام و التفاعل بين المؤسسة و بيئتها.
- تحديد مجالات وأولويات التغيير : بالرغم من تعدد للمجالات التي تحتاج إلى التغيير إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها

• اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير : يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير ، فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات و العناصر المطلوب تغييرها في آن واحد، و قد تكون عملية التغيير مرحلية تتضمن تقسيم المجالات و التغييرات المطلوبة إحداثها بالمؤسسة إلى عدة مراحل، و قد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة و بعد إقناع و التزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات و إيضاح الفرق بين الوضع السابق و الحالي يتم التوسع في عملية التغيير.

• وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير : لا بد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير ، يتم من خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية، و التي تشمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير ، و التي تختلف باختلاف مجالات التغيير

• اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير : يعتبر تحديد التوقيت المناسب و الظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير من أهم عناصر النجاح ، و يشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير و توقيت البدء في تنفيذها ، و توقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى ، ونهاية كل برنامج.

وقد حدد كل من Balogun and Hailey مجموعة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مدى نجاح برامج التغيير، والمتمثلة في¹⁵³ :

- وكلاء التغيير من مدراء أو خبراء المسؤولين عن التنفيذ؛
- درجة التغيير، فكلما زادت درجة التغيير كلما صعب تحقيق نسبة عالية من النجاح؛
- الفترة الزمنية للتغيير، هناك علاقة مباشرة طردية أو عكسية بين الفترة والنجاح؛
- علاقة التغيير ببعض الجوانب الخاصة بالعاملين: فكلما مس التغيير الثقافة والعادات والرموز لديهم، كلما زادت المقاومة؛
- تقييم التغيير واستمراره وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المؤسسة.

1-1-2 عوامل نجاح برامج التغيير

- حتى تكون برامج التغيير ناجحة ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير في المؤسسات فرص النجاح في جهودهم، ومن ما سبق ذكره يمكن ان نورد مجموعة من هذه العوامل كمايلي:
- دعم وتأيد القادة الاداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج ؛
 - توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه
 - وجود خبراء أو وكلاء تغيير (من داخل المؤسسة أو من خارجها) يمتلكون مهارات فكرية وانسانية وفنية ترتبط بالتغيير؛
 - إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه؛
 - شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين ؛

¹⁵³ عدنان الطيط، تغريد سعيغان، مداخلة بعنوان "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، 3-5 نوفمبر، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الاردن، 2009، ص13.

- توضيح الفوائد المادية والمعنوية التي ستترب على عملية التغيير في فائدة الأفراد العاملين؛
- عدم تجاهل دور التنظيمات غير الرسمية وما لها تأثير على سلوك الأفراد؛
- معرفة مصادر التغيير ومراكزه، وتشخيص عوامل مقاومة التغيير؛
- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيء للتغيير وتساعد على تنفيذه.

2-1-2 أدوار القائم بالتخطيط للتغيير

هنالك العديد من البدائل و التي تبين من الذي يقوم بالتغيير، كأن تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بالانفراد بسلطة التغيير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك التغيير، أو أن تفوض سلطة التغيير من قبل الإدارة العليا إلى مستويات دنيا. كما أن هناك بديل آخر وهو إشراك جميع المستويات في عملية التغيير¹⁵⁴. وللقائم مهما كان على عملية التخطيط للتغيير عدة أدوار في عملية تطبيق التغيير المطلوب في المؤسسة، والتي من بينها¹⁵⁵:

- أولاً: يحفز التغيير : لا يرغب الكثير من الأفراد في التغيير، بل يريدون الاحتفاظ بالأشياء كما هي حتى لو رأى شخص من خارج المؤسسة أنها بحاجة لعملية تغيير. لذا يتوجب على القائم على عملية التغيير بكسر حالة الجمود والكسل، وحث التنظيم والضغط عليه ليصبح غير راض عن نفسه لبدء بمعالجة مشاكله الملحة، والاستفادة من حالة عدم الرضى لحفز عملية التغيير.

- ثانياً : يقدم الحلول: كون الفرد يتصف بالفاعلية بالنسبة لتقديم الحل فإن ذلك يتضمن أكثر من مجرد وجود الحل، لذا على القائم بالتخطيط للتغيير أن يعرف متى وكيف يقدم الحل، ومساعدة الأفراد أو التنظيم المستفيد على التكيف مع الحل بما يلائم حاجاته الفعلية.

- ثالثاً: يعين على عملية التغيير: من الأدوار الحاسمة التي يتم تجاهلها هو دور القائم على التغيير كمعين على حل المشكلات والابتكار والتحديد المتعلقة بكيفية إحداث التغيير في الأفراد أو المؤسسات، وحيث أن أغلب الأفراد ليس لديهم الخبرة الكافية في عملية إحداث التغيير، لذا يمكن للقائم بالتخطيط للتغيير (وهو فرد ولديه مهارة في مراحل حل المشكلة) تقديم المساعدة المطلوبة سواء للأفراد أو التنظيم بالنسبة ل:

- كيفية التعرف على حاجاته وتعريفها؛
- كيفية تشخيص مشكلاته وتحديد الأهداف؛
- كيفية الحصول على المصادر ذات العلاقة؛
- كيفية اختيار أو إيجاد الحلول المناسبة؛
- كيفية تكييف الحلول وتنفيذها؛
- كيفية تقويم الحلول لمعرفة فيما إذا كانت مرضية لحاجاته أم لا.

- رابعاً: يرشد للمصادر: تتطلب العملية الفعالة لحل المشكلة، التقريب بين الحاجات والمصادر والتي يمكن أن تكون هذه الأخيرة من أي نوع، سواء دعم مادي، أو معرفة الحلول، أو المعرفة والمهارات في كيفية تشخيص المشكلات، أو تبني الحلول وتنفيذها وصيانتها والخبرة في عملية التغيير نفسها. ويعتبر دور القائم على التخطيط هنا هو دور خاص جداً، وكثيراً ممن يقلل من قيمته في وقت يكتسب فيه أهمية خاصة، حيث يقوم القائم بعملية التخطيط للتغيير في مساعدة الأفراد للوصول للمصادر المطلوبة سواء من الداخل أو

¹⁵⁴ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، 2003، من ص 419 إلى 422.
¹⁵⁵ Hajar Al_khuraif "Dissemination and adoption of educational innovations" Fichier ppt. http://fr.slideshare.net/hajar_abdullah/ss-29238963 / diapo 17 au 21.

الخارج ليستخدموها استخداماً أفضل في جهود التغيير. وقد تكون هذه المصادر على هيئة أفراد أو نفقات، أو وقت، أو تقنية معرفة بجهود التغيير الناجحة، أو أفكار.. الخ.

ويرى الباحث أن هناك نطاق واسع من المصادر المتوفرة بشكل كامل لكل قائم بعملية التخطيط للتغيير، ولكل نظام تغيير موجه، ومن المهم أن إدراك هذه المصادر وكيفية الحصول على إذن بالدخول إليها كجزء من جهود التغيير.

2-2- خطوات التغيير:

يقترح الدرّة نموذجاً لإدخال التغيير المخطط له في المؤسسات اعتماداً على مجموعة من المراحل والخطوات، يوضحها¹⁵⁶ كما يلي :

- ❖ تحديد وإدراك مصادر التغيير سواء أكانت نابعة من داخل المؤسسة أم خارجها¹⁵⁷؛
- ❖ تقدير الحاجة إلى التغيير في ظل الفجوة القائمة بين الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستقبلي لها؛
- ❖ دراسة وتشخيص المشكلات ذات العلاقة بأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة وحالات دوران العمل؛
- ❖ إجراءات التغلب على مقاومة التغيير سواء ما ترتب منها بسبب الخوف والتردد أم بسبب الخسارة المادية المحتملة، أم بسبب إحساس العاملين بأنهم استغلوا أو اجبروا على تنفيذ برامج التغيير؛
- ❖ تخطيط الجهود اللازمة للتغيير في ضوء الأهداف المنشودة جراء هذا التغيير؛
- ❖ اختيار وتبني استراتيجيات للتغيير تأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر جراء تطبيق هذه الاستراتيجيات، مثل الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية، وشبكة العلاقات السائدة في المؤسسة المعنية بالتغيير؛
- ❖ مرحلة تحديد السقف الزمني للتغيير ورسم برنامج الرقابة والمتابعة لعمليات تطبيق التغيير في ظل توفير الجو المناسب لمجمل هذه العملية عبر المؤسسة ذات العلاقة.

2-3- تنفيذ التغيير

وهي المرحلة التي يتم من خلالها تطبيق وإدارة ما تم التخطيط له، - كما ذكرنا سابقاً-، بالخطة التي تم الاتفاق عليها تصبح أساليب العمل الجديدة هي أساليب العمل المعتادة في المؤسسة بصفة نهائية. هذه المرحلة تتطلب مراعاة عدة أمور أهمها ما يلي:

- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة؛
- تهيئة المناخ الملائم والداعم لتطبيق إستراتيجية التغيير؛
- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة لتحديد المسؤوليات و للتعرف على النتائج، والوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف والعمل على تذليلها؛
- في مرحلة التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين، وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم، و ذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير، ومن جهة أخرى يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوي العاملين وملاحظاتهم، فمن شأنها أحياناً أن تساعد المسيرين على

¹⁵⁶ العميان محمود، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2002، ص351
¹⁵⁷ سعيد يس عامر "إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1991، ص55/51

ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب أيضا التركيز على توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين، كما يدخل ضمن مراحل التنفيذ أيضا تغيير ثقافة المؤسسة، وما سيتم تغييره.

مما سبق نرى، أنه لا يكفي للوصول للأهداف المرجوة من التغيير، التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط، إنما يجب أن تتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضا بالتقييم المتتالي والدقيق للعملية، ومن هذا المنطلق، يتم الاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما يستخدم في الجانب المالي ونقصد به الكمي، أو ما هو غير كمي مثل جودة المنتج و رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذا رضا العملاء. ومن ثم القيام بعملية المقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه فعلا و استنتاج الفروقات، وبالتالي القيام بالتعديلات اللازمة.

2-4- مراحل التغيير

يرى الدكتور الكلالدة أن التغيير يبدأ من خلال توفر مشيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي، فيأخذ هذا التغيير في إحداث تأثيره من خلال مروره بست مراحل، على النحو الآتي¹⁵⁸:

1. المرحلة الأولى -الضغط والإثارة-: تبدأ هذه المرحلة بوجود ضغوط كبيرة على الإدارة في مستوياتها العليا، تجعل المسؤولين في وضع يقبلون فيه أن يأخذ التغيير مكانه في التنظيم، و في أنفسهم أيضا؛
2. المرحلة الثانية -التدخل وإعادة التوجيه-: المرحلة الأولى تؤدي بشكل آلي إلى تعرّف الإدارة العليا للمشكلة، فتعمل على إيجاد الحلول المناسبة والرشيده لها، موجّهين باللوم لمجموعات العمل، مستبعدينه عن أنفسهم. فيبدأ الصراعاً الذي يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مستوى الإدارة العليا، التي تقوم بعملية إعادة التوجيه يجري تشجيع الإدارة العليا في التنظيم على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية؛
3. المرحلة الثالثة -التشخيص والتعرّف (التمييز)-، وتأتي هذه المرحلة خلفا لعملية المعايرة، وإعادة التوجيه، وعلى مستوى الإدارة العليا، فإن إعادة التوجيه والقضاء على مسببات المشكلة تبدأ بالحركة نحو الأسفل، وبطريقة تدريجية عبر التنظيم الهرمي، لتصل إلى كافة مستويات التنظيم. ويتم المشاركة في هذه المرحلة لصناعة القرار لتقبل التغيير؛
4. المرحلة الرابعة -الاختراع والالتزام-: يتم في هذه الحالة تطوير الحلول الفاعلة، والمحافظة على الالتزام الكامل من أجل تطبيقها؛
5. المرحلة الخامسة -التجريب والبحث-: لا تكون في هذه المرحلة القرارات التي اتخذت بمثابة الحل النهائي، بل تصبح هذه جزءاً من قوة التنظيم نفسه، ولكي يتم تعميمها وتصبح نهائية، يحتاج الأمر إلى إثبات، وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات؛
6. المرحلة السادسة -التعزيز والقبول-: حيث يتم تعزيز القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للاستمرار في التغييرات الفاعلة.

¹⁵⁸ كلالدة ظاهر محمود، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية" دار زهران زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

2-5- إدارة التغيير:

لا بد لنا من التمييز بين التغيير كظاهرة وبين إدارة التغيير كمنهج تطبيقي له أسس وقواعد وأصول، فإدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار في الفكر الإداري المعاصر، ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ، وقد وردت عدة تعاريف لإدارة التغيير منها على سبيل المثال تعريف Recordo على أساس أنها عملية تستخدمها المؤسسة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية¹⁵⁹.

و إدارة التغيير كما يعرفها الصرن¹⁶⁰ تعني: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتتجنب أو تقلل عوامل التغيير السلبي"، أي أنها تعبر عن "كيفية استخدام أفضل الوسائل اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال"¹⁶¹.

وقد عرفها العتيبي على أنها "ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها"¹⁶².

وعرفها عامر سعيد على أنها "تعبّر عن توفير أفضل السبل وكيفية استغلالها لتحقيق الأهداف المخططة وذلك بتحمل المسؤوليات"¹⁶³.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن إدارة التغيير هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية. أي القدرة على صنع القرار التشاركي وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل.

انطلاقاً من تأكيد الحاجة للتغيير، تتأكد الحاجة لإدارة عملية هذا التغيير، والتي أصبحت من أبرز متطلبات القيادة في العصر الحديث، وذلك من منطلق إدراك الحاجة إلى الإعداد والتخطيط لتغيير المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغير. و يعد موضوع إدارة عملية التغيير، موضوعاً مثيراً للجدل بين الباحثين والممارسين، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها أنه لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير. كما أن هناك عدة أنواع من التغيير، ولكل منها مسمى مختلف عن الآخر، كما يؤكد البعض على أنه لا يوجد حتى الآن منهج علمي محدد لإدارة التغيير.

كما أن لإدارة التغيير عموماً أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، والتي تتلخص فيما يلي:

- زيادة قدرات المؤسسة على التطور والبقاء والاستمرارية، و بالتالي التكيف مع البيئة المؤثرة؛
- التحسيس بأهداف المؤسسة، و تكوين فريق عمل جماعي أكثر كفاءة و تقبلاً للتغيير وتنمية المعارف والمهارات وتحسين أنماطه السلوكية؛

159 خضر مصباح الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

160 رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دار الرضا للنشر، دمشق 2002، ص 339.

161 سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، 1998، ص 551.

162 العتيبي صبحي جبر "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2002 ص 62.

163 سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- زيادة فهم عمليات الاتصال، وأساليب القيادة، والتخفيف من الصراعات وتنمية الوعي بروح الجماعة.

وفي نفس السياق يرى الكاتب الصرن¹⁶⁴ أن إدارة التغيير تستخدم أحد الأسلوبين :

1. الأسلوب التقليدي : ويتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي بطبيعته ويتخذ شكل ردة فعل، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير، ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة . وغالبا ما تكفي فيه الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناشئة عن التغيير، ولا تنجح في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتيحها التغيير.

2. الأسلوب الحديث أو أسلوب التنبؤ: ويتمثل هذا الأسلوب في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته وتلجأ الإدارة فيه إلى اتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير المتوقع أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حين يحدث.

2- 5- 1 خصائص إدارة التغيير

حتى تضمن المؤسسات المعنية بإدارة التغيير بلوغ غاياتها جراء تطبيق استراتيجيات التغيير، لا بد لها من مراعاة أن هنالك خصائص أساسية هامة تتصف بها إدارة التغيير (العميان، الخضيرى)، ويتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بها¹⁶⁵ :

- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة، لذلك فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تعيشها، حتى يتم تنفيذه بسهولة.
 - التوافقية : وتعني أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير، أي بين¹⁶⁶ :
 - القوى الراغبة والطامحة نحو التغيير كقادة للرأي والجماعات الإيجابية.
 - القوة المنفذة لعملية التغيير ومقدار قدرتها على هذا التنفيذ.
 - القوى التي ستتحمّل عبء وتكلفة التغيير ومقدار قدرتها على تحمل هذه الأعباء.
 - القوى المحايدة التي تظل سلبية تترقب في غير اهتمام ما سوف تسفر عنه حركة التغيير وصراع القوى المختلفة المتصلة به.
 - القوى المعارضة التي تقاوم التغيير وتسعى إلى إيقافه وعدم تحقيقه وتزرع العوائق والعراقيل وتضع القيود لتحد من فاعلية وحركة القوى الساعية نحو التغيير.
- ومن هنا تبرز أهمية خاصية التوافقية في تطبيق استراتيجيات التغيير، ودورها في تحقيق غاياته.

164

رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 339.

165

العميان محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان -الأردن- 2005، ص 345.

أنظر أيضا: سيد عرفه، مرجع سبق ذكره، ص 23-24-90.

166 محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 18

- الفاعلية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها. و أن وتملك القدرة على الرؤية الشاملة والمتسعة للقوى المتصارعة.
- المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير، وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية، فضلاً عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدرتهم على مقاومة المعارضين للتغيير، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته، مما يضمن سرعة وتأکید جودة الإنجاز.
- الشرعية : بمعنى أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، فإذا كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، و ذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- الإصلاح : لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.
- الرشد : بصفة عامة يجب أن يكون لازماً لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر يصعب تغطيتها. ويتم النظر إلى التكلفة من منظور البدائل المتاحة في الوقت الحاضر، في حين يتم النظر إلى العائد في إطار الحاضر والمستقبل معاً، خاصة أن العائد من التغيير عادة ما يمتد لسنوات طويلة بعد إحداثه¹⁶⁷.
- القدرة على التطوير والابتكار: تعتبر كخاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، لأن هذا الأخير يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو موجود أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فلا مضمون له.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي:

2-5-2 خصائص قائد التغيير الفعال

- تعرضت الأدبيات ذات العلاقة بالتغيير و خصائصه إلى بعض الخصائص التي يجب أن يتميز بها قائد التغيير لضمان تغير فعال على مستوى المؤسسة¹⁶⁸:
1. مواقف قائد التغيير الفعال وهي:
 - يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم.
 - المعاملة بالمساواة، والاستماع بفاعلية.

¹⁶⁷ محسن أحمد الخضير، نفس المرجع، ص 18-19.
¹⁶⁸ سيد عرفه، مرجع سبق ذكره، ص 131-132 بالتصرف.
 - أنظر كذلك: السيد عليوة "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" سلسلة تنمية المهارات، التوثيق العلمي "مركز القرار للاستشارات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، ص 51-52-53.
 - أنظر كذلك : يسري حسن عبد الهادي، "قيادة التغيير"، مجلة المعرفة السورية، الصادرى عن وزارة الثقافة السورية، العدد 143، لشهر مارس 2007.

- يتصف بالحماس والدافعية، والاهتمام بقضايا وأولوياتها.
 - يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام علي النحو الأفضل.
 - يتسم بالثابرة ولا يبالي في ردود أفعاله بل يكون عقلانيا إذا سارت الأمور بعكس ما هو مرغوب.
 - لديه استعداد للتجريب والتغيير والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
 - لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ولا يسعى للانفراد بالحوار دائما.
 - لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
2. طريقة تفكير قائد التغيير الفعال : وتتميز بما يلي:
- يري كل موقف كقضية متفردة بذاتها، ويدرك إمكانية وجود فرص للتشابه مع مواقف أخرى مماثلة.
 - يعدل للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل، تم تطويرها بشكل مناسب لأغراضها.
 - لديه قدرة علي التخيل والتصور ويمتاز بالمرونة ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتغيير.
 - لديه قدرة على التفكير المتعمق في الأمور ودراستها وتحليلها واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.
 - يمكنه الوصول إلي جوهر المشكلة، ولديه القدرة علي توقع المشكلات المحتملة.
 - يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.
 - لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني.
3. المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال، وهي¹⁶⁹:
- يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.
 - يعرف النقاط والعناصر الرئيسة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير.
 - يتفهم طبيعة برامج العمل والعمليات المرتبطة بتصميمها وتطبيقها وتقويمها، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.
 - يمتلك مهارات متنوعة تساعده علي الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، والتفاوض الناجح معهم، والتفويض الملائم لهم، باعتبارهم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير، سواء كان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
 - يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.
 - لديه أساليب ووسائل للتواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه، لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.

¹⁶⁹ نفس المرجع السابق، ص53.

2-6- أبعاد إدارة التغيير

يذكر الحضيبي أن لإدارة التغيير أبعاد يجب الإحاطة بها، ومعرفتها واستخلاص علاقات الارتباط بينها، ومعرفة العوامل المؤثرة عليها، والمتأثرة بها. وهي على النحو التالي:¹⁷⁰

○ البعد التشريعي القانوني : إن التغيير في إطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة ومفهوم الظلم أيضا، وكلما كان الإطار التشريعي عادلا متوافقا مع روح العصر ومتطلباته كلما كان فعالا في إحداث عملية التغيير، ومن هنا فإن عملية التغيير تتطلب إماما كاملا بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته وعلى سلوك قوى التغيير.

○ البعد الاقتصادي لعملية التغيير : من خلال حسابات التكلفة والعائد والموارد والإمكانات، وإمكانية استخدام هذه الموارد وسهولة توجيهها لإحداث التغيير، تتضح مدى إمكانية تنفيذ التغيير، والسيطرة على قوى مقاومة التغيير، كما يمكن تحديد مصادر الأموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها.

○ البعد الإعلامي لعملية التغيير : تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي جماهيري ضخم لتوضيح مزايا التغيير وضرورته وحتميته، فضلا عن القيام بعملية تنوير واسعة للقضاء على الجهل والخوف والسلبية وتحويلها إلى معرفة وأمن وإيجابية، والتي من خلالها تزداد فاعلية قوى التغيير، وتنمو قدرتها على إحداثه.

○ البعد الأمني لعملية التغيير : وهو من أخطر الأبعاد حيث يهتم هذا البعد بجانبين هما:

1. أمن قوى التغيير ذاتها، وإحساسها بسيطرتها على الأمور، وعدم إمكانية عودة أو انتصار قوى عدم التغيير أو القوى المحافظة عليها؛
2. أمن الجماهير المستفيدة من التغيير والمحيط بها والمهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها، أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق للجماهير تحقيقها.

نلاحظ أن الأمن يعد بعدا شديدا الأهمية والخطورة سواء لنجاح عملية التغيير أو لتأمين مكاسب قوى التغيير وجماهير مجتمع التغيير.

○ البعد الاجتماعي لعملية التغيير : ويتعلق هذا البعد بكيفية إدارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والأعراف والتقاليد والمبادئ الاجتماعية، أو إحداث تغيير في بعض منها مع الاستفادة من الأخرى في إحداث عملية التغيير.

○ البعد التكنولوجي لعملية التغيير : حتى ينجح التغيير لابد من وجود تقدم في أساليب وأنماط ممارسة الأعمال بمعنى أن التغيير يحتاج إلى إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة حتى يوجد الدافع الشرعي والمنطقي، والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير.

2-7- نماذج عملية إدارة التغيير :

ظهر خلال السنوات الماضية العديد من النماذج المختلفة لإدارة التغيير وانبثقت تلك النماذج من مدارس الفكر الإداري، كما تم تصميمها من أجل تلبية حاجات بعض المؤسسات (أو مؤسسات محددة). وتعددت بتعدد المفكرين النماذج التي يتم فيها التنفيذ التغيير فهناك من يرى أنها تكمن في ثلاث مراحل رئيسية (Kurt Lewin)، و هناك من أدخل على هذه المراحل بعض التعديلات (Lippitt & Watson &

¹⁷⁰ محسن أحمد الحضيبي، مرجع سبق ذكره، من ص 25 إلى 29

Westley ليصبح عددها خمس مراحل، وهناك من صنفها إلى ستة مراحل (Szilagy & Wallace)، وهناك أيضا من صنفها إلى سبعة مراحل (Edgar Huse)، الخ، وسوف نذكر بعضا منها¹⁷¹:

2-7-1 - نموذج عملية إدارة التغيير عند (Kurt Lewin) :

قدم من خلال نمودجه رؤية واضحة لمراحل التغيير¹⁷²، فقد شبه Lewin عملية إدارة التغيير بالتحول الكيميائي الذي يكون من الجامد إلى السائل ثم العودة إلى الجامد مرة أخرى لكن بشكل مغاير، وقد قسم هذه العملية إلى ثلاث خطوات رئيسية¹⁷³: إزالة الجمود، أو التخلي عن الوضع الراهن الحالي السائد في المؤسسة بهدف التغيير Unfreezing، ثم الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب Moving، وأخيرا إعادة تثبيت الوضع الجديد Refreezing.

ويعد نموذج Lewin ذو الخطوات الثلاث (الذي قدمه سنة 1951) والمعروف بإسم "تحليل قوى المجال" من أشهر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بها التغيير، من خلال الإستراتيجية التي قدمها لتنفيذ التغيير المخطط وفق ثلاث خطوات لحصها اللوزي كمايلي¹⁷⁴ أولا -مرحلة إذابة الجليد-Unfreezing أو التهيئة للتغيير: وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، من خلال الاعتراف بوجود مشكلة ما، والتأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق للممارسات والأساليب الحالية لإنجاز العمل وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضى عن الممارسات والأساليب الحالية لإنجاز العمل. بعد ذلك يتم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند العاملين، ثم العمل على تقوية شعور الأفراد بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.

ويعتبر الكثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هادفة جدا وتلعب دورا كبيرا في إنجاح عملية التغيير وأنه كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو الإغفال عن هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب لها. وتهدف المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير ولتقليل معوقات التغيير، وتتضمن معارف أو مهارات أو الاتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعرفة والمهارات والاتجاهات الحالية بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح له بتعلم أشياء جديدة ملء هذا الأخير.

ثانيا - مرحلة التغيير Changing: وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد لأفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، وذلك حتى تتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم. بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يقوم بعمله بطريقة جديدة أي أنه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي.... الخ، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم. في

¹⁷¹ بالاضافة الى المراجع المذكورة على الهوامش، إعتدنا في بحثنا هذا في شرح بعض النماذج المتعلقة بإدارة التغيير على ما قدمته الدكتور ريم رمضان في أطروحتها المعنونة بـ "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2005، من الصفحة 156 الى الصفحة 190.

¹⁷² فؤاد القاضي، إدارة التغيير، المطبعة العثمانية. جمهورية مصر العربية، 1997، ص98.

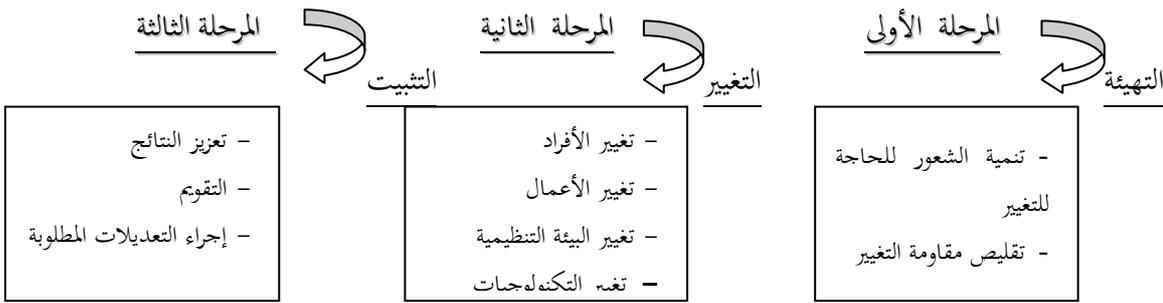
¹⁷³ نيجل كنج، نيل اندرسون، تعريب محمود حسن حسني "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات"، الرياض، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص259.

¹⁷⁴ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 227.

هذه المرحلة يحذر Lewin من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة و تغيير الأمور بسرعة غير معقولة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة شديدة لتغيير الوضع الحالي إذ لم يتم إلغاء الوضع الحالي، أي إذابة الجليد بشكل سليم يصاحبه في هذه المرحلة، الإرباك و التشويش و مزيج من الشعور بالأمل و القلق.

و أخيراً -مرحلة إعادة التجميد - التثبيت Refreezing-: وفي هذه المرحلة يتم التأكيد على ما تم إكسابه أو تعليمه للأفراد من مهارات، وأفكار، واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير، لدمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، وعلى الإدارة هنا أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النموذج (modeling) لتعزيز استقرار التغيير.

و من ناحية أخرى، يركز بعض الكتاب على أهمية التقييم في هذه المرحلة ويعتبرونها خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها أو إغفالها، فالتقييم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير بمرور الوقت. مما سبق يمكننا أن نقدم الشكل الذي تأخذه مراحل عملية التغيير عند Lewin كالآتي:



الشكل رقم -4.2- صيرورة التغيير عند Kurt Lewin

المصدر : حريم حسين محمود" السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997 ، ص 496.

من خلال هذا الشكل نستطيع عموماً أن نؤكد على أن التغيير يتم من خلال ثلاث خطوات أساسية وهي: "مرحلة التهيئة"، "مرحلة التغيير" و "مرحلة التثبيت".

ففي المرحلة الأولى تظهر كل المخاوف والمقاومة وعدم الرضا والضغط الكبيرة على أنها انعكاس للحاجة الواضحة للتغيير. وفي "مرحلة التغيير" تبدأ الإدارة والموظفون بممارسة العلاقات وطرق العمل وأنماط السلوك الجديدة . أما في المرحلة الأخيرة فيؤكد الأشخاص القائمون بالتغيير صحة وفعالية التغيير من خلال تجربتهم.¹⁷⁵

حسب Lewin الأفراد يتغيرون على مراحل: "عدم التجمد"، "التغيير"، "إعادة التجمد"، ففي المرحلة الأولى كافة الأمور غير المريحة وغير المرضية وذات الضغط تشكل الحاجة الماسة للتغيير. أما في مرحلة "التغيير" فتبدأ الإدارة والأفراد بتطبيق وإرساء علاقات وطرق وسلوكيات ومواقف جديدة. وفي

¹⁷⁵ إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، 1999 ص 250

المرحلة الأخيرة يتحقق الأفراد من التغيير عبر خبراتهم ويتوافق ذلك عادة مع تعزيز الثقة الذاتية كنتيجة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويتضح لنا كذلك من خلال الجدول، تركيز Lewin في مراحل التغيير على الأفراد باعتبارهم أهم ما في عملية التغيير، لأن تغيير التنظيم يبدأ بتغيير سلوك الأفراد العاملين في ذلك التنظيم، فالتغيير لا يحدث في أي جانب من جوانب المؤسسة إلا عن طريق الأفراد، وبالتالي فإن نجاح التغيير يتوقف بالدرجة الأولى على مدى تقبل الأفراد له.

أما بالنسبة للافتراضات التي بني على أساسها نموذج Lewin في التغيير لخصها Kneitner & Kinicki في النقاط التالية¹⁷⁶ :

- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد كما تتضمن ترك و استبعاد الاتجاهات أو سلوكيات أو ممارسات تنظيمية حالية.
- لا يحدث التغيير ما لم توجد دافعية للتغيير وهذا في الغالب أصعب جوانب عملية التغيير.
- إن المستخدمين هم محور التغييرات المنظمة أي تغيير سواء كان في البناء التنظيمي أو العمليات الجماعية أو تصميم العمل يتطلب من الأفراد أن يتغيروا.
- إن مقاومة التغيير أمر طبيعي وقد تتواجد حتى حينما تكون أهداف التغيير مرغوبة جدا.
- يتطلب التغيير الفعال الناجح تعزيز وتدعيم السلوكيات والاتجاهات والممارسات التنظيمية الجديدة.

2-7-2- نموذج البحث التجريبي أو التطبيقي: ¹⁷⁷ Action Research

أشار كل من French & Bell إلى أن عملية البحث التطبيقي قد جاءت من مصدرين مستقلين، أحدهما هو الباحث John Collier الذي عمل في التطبيق العملي من عام 1933 إلى عام 1945 والآخر عمل في الأبحاث وهو Lewin Kurt ومع أن هذا الأخير كان أكاديميا ورجل علم وصاحب نظرية فإنه كان أيضا باحثا تنفيذيا، وقام بتطبيق العديد من الأبحاث، وكان ينادي بأنه ليس هناك بحث دون تطبيق، ولا تطبيق بدون بحث.

وقد قام تلميذ Lewin الأستاذ John R.P. French بدراسته المعروفة عن مقاومة التغيير، حيث لم يسهم هذا الباحث في تطوير البحث التطبيقي وحسب، ولكنه قدم الأساس النظري لما يسمى بالإدارة بالمشاركة Participatif Management.

كما قام كل من (French, Frohman, Sashkin & kavanagh & Schein) سنة 1980 بتقديم نموذج للبحث التطبيقي يمكن استخدامه وتطبيقه بشكل فوري، والذي قام بتبنيه French.

ويمكن تعريف البحث التجريبي أو التطبيقي Action research بأنه بحث عملي، هدفه اكتشاف طريقة لتطبيق العمل ليصبح أكثر فعالية، وتشير كلمة تطبيق أو تنفيذ Action إلى المداخلات والبرامج التي يتم تصميمها لحل مشكلة ما، أو لتحسين الوضع الراهن. و البحث التطبيقي هو عملية جمع البيانات بشكل منظم لاستخدامها في البحث العلمي، وهذه البيانات تخص مؤسسة ما، أو نظاما معيناً فيها بحسب هدف محدد ترغب المؤسسة في الوصول إليه، أو لتحقيق إحدى الغايات، أو لوجود ضرورة ملحة للتغيير؛

¹⁷⁶ الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 13.

¹⁷⁷ العطية ماجدة، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 360.

- ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، من ص 163 الى ص 165.

ومن ثم إعادة نتائج تلك البيانات بالتغذية العكسية إلى النظام نفسه؛ واتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ بإجراء بعض التعديلات على المتغيرات المختارة ضمن النظام استناداً إلى البيانات المعطاة، وإلى الفروض الأساسية؛ وأخيراً تقييم نتائج التنفيذ والتطبيق عن طريق جمع المزيد من البيانات.

ويشير هذا النموذج إلى أن عملية التغيير ذاتها يجب أن تصبح حالة يمكن أن يتعلم منها المرء الكثير، حيث يتعلم المشاركون فيها من خلال البحث العلمي ذاته، ومن خلال استخدام النظريات العلمية للتحري عن المشكلة، وتحديد الحل المناسب، بالإضافة إلى ذلك يمكن التعلم من خلال المشاركة الجماعية، وحل المشكلات والتنفيذ الجماعي. ومن خلال هذا النموذج يقوم مدير التغيير بالتحري عن المشكلات بحسب فهمه للمشكلة. وقد يكون وكيل التغيير من داخل المؤسسة أو خارجها¹⁷⁸، وبعد ذلك تقدم المؤسسة رأيها حول المشكلة المحددة وحول أبعادها، ثم يتم تقديم هذه البيانات إلى المدير من أجل أخذها بعين الاعتبار.

في عملية الممارسة في هذا النموذج يتم أولاً القيام بالبحث، ثم يأتي اتخاذ الإجراءات والتصرف وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها في مرحلة البحث. وتكون المعرفة والمعلومات التي يتم الحصول عليها كنتيجة لتبادل في وجهات النظر، والفهم حول الموضوعات المختلفة، وتؤدي عادة إلى إعادة تعريف المشكلة والحالة قيد الدراسة وتحديدتها. هذه الأمور تتطلب بالتالي تخطيطاً جديداً لبحث تجريبي تتم فيه متابعة النتائج، وإجراء التغذية العكسية عليها من جديد وتقييمها. ومن خلال عملية البحث عن الحقائق هذه يتم وضع الفروض، ويتم تحديد طريقة التنفيذ وتطبيقها ومن ثم تقييمها، وكل هذا يحدث من خلال الجماعة، وبموافقة كل فرد من أفرادها.

في هذا النموذج نجد أن نجاح المؤسسة يكمن في المحافظة على الميزة التنافسية فيها، كما ينظر إلى التغيير على أنه ليس حدثاً يحدث مرة واحدة فقط، ولكن على أنه عملية مستمرة.

2-7-3- نموذج عملية إدارة التغيير عند (Szilagy & Wallace):

اقترح كل من (Szilagy و Wallace) ست مراحل يمكن للقادة إتباعها لإحداث التغيير في المؤسسة، وهي كالتالي¹⁷⁹:

- المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص لتحديد الحاجة للتغيير.
- المرحلة الثانية: تحديد أهداف التغيير.
- المرحلة الثالثة: تحديد المداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة.
- المرحلة الرابعة: اتخاذ قرار باختيار بديل مناسب.
- المرحلة الخامسة: تقويم البديل المختار.
- المرحلة السادسة: دراسة المعلومات المرتدة والتصرف وفقاً لذلك.

¹⁷⁸ العظيمة ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص360.
¹⁷⁹ أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص585.

2-7-4- نموذج عملية إدارة التغيير عند (Lippitt & Watson & westley)¹⁸⁰ :

يعد نموذج (Lippitt & Watson & westley) أحد نماذج مراحل التغيير المخطط المعروفة، فقد قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج Lewin وإدخال إضافات عليه حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم كالتالي¹⁸¹ :

- مرحلة ثبات الحاجة للتغيير وتطويرها (مرحلة إزالة الجمود عند Lewin): وتتم هذه المرحلة بإحدى الطرائق الثلاث التالية:

- o يقوم وكيل التغيير بتبيان ضرورة التغيير والحاجة إليه، وذلك بتقديم نتائج المقابلات التي أجراها مع العاملين على شكل بيانات تشير جميعها إلى وجود مشكلات جوهرية في العمل.
- o يقوم طرف ثالث بدراسة تلك الحاجة إلى التغيير وتأكيد مدى ضرورتها، ويقوم هذا الطرف بالعمل بين وكيل التغيير وبين المؤسسة التي تحتاج إلى تغيير.
- o تدرك المؤسسة أنها بحاجة إلى التغيير، وتقوم بالبحث عن من يساعدها في ذلك.

- مرحلة الدخول في علاقات تعاقدية لإحداث التغيير: وتتضمن هذه المرحلة تطوير جهود مشتركة، تعمل بين وكيل التغيير من جهة وبين المؤسسة التي تحتاج إلى التغيير من جهة أخرى. ويشير أصحاب هذا النموذج إلى نقطة هامة ألا وهي أن المؤسسات تفضل عادة أن تكون المساعدة من خارج المؤسسة وأن تكون متخصصة، وترغب في الوقت ذاته في أن تنبثق من جهة ما للمؤسسة التي تقوم بمساعدتها، كي تتفهم مشكلاتها وأسبابها، وتكون حلولها ممكنة التنفيذ.

- مرحلة العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل (مرحلة الانتقال عند Lewin): أما بالنسبة لهاته المرحلة فيضيف أصحاب هذا النموذج إلى نموذج الخطوات الثلاث ل Lewin ثلاث مراحل فرعية إضافية وهي:

- ◀ التوضيح Clarification أو تشخيص مشكلات المؤسسة؛
- ◀ اختبار البديل أو الطرائق البديلة للعمل: وتتضمن وضع الأهداف وتحديد غايات التنفيذ؛
- ◀ الانتقال بالنية في التغيير إلى جهود تغيير فعلية: وتعتبر هذه المرحلة جزءاً من مرحلة التنفيذ والتطبيق؛

- مرحلة تعميم التغيير في المؤسسة وتثبيتها (التثبيت عند Lewin): إن النشاط الأساسي في هذه المرحلة يتجلى بنشر و تعميم التغيير إلى أجزاء أخرى من النظام العام. وتتضمن هذه المرحلة أيضاً المحافظة على مراحل العمل السابقة وتثبيتها في المؤسسة. ويسمى Lippitt وزملاؤه هذه العملية "بعملية التوطين" المؤسساتي، فينظرون إلى هذه العملية على أنها عملية معيارية (Normative) وتؤدي إلى نشوء دعم هيكلية (Structural) لعملية التغيير، ويقصد بكلمة "معيارية" هنا أن الأفراد فيها يواجهون معايير جديدة في العمل، في مرحلة التثبيت لمراحل العمل السابقة. ومن أجل ضمان تحقيق هذا النمط

¹⁸⁰ ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 156-170

¹⁸¹ العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 109

ويجب أن ننوه هنا إلى أنهما يستخدمان مصطلح مرحلة Phase عن قصد بدلا من خطوة step كما وردت في نموذج Lewin لأن كلمة خطوة تدل برأيهما على حدثٍ ما أكثر من أن تدل على حقيقة ما، وأنه ربما لا تكون الخطوة الأولى قد اكتملت عندما يتم الانتقال إلى الخطوة الثانية... الخ.

- أنظر: العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 109.

المؤسساتي الجديد، على أعضاء التنظيم أن يشاركوا في تخطيط خطوات العمل، وتنفيذها لتحقيق التغيير. وإن المشاركة تؤدي إلى الالتزام بالمعايير الجديدة الموضوعة.

- مرحلة إنهاء العلاقة التعاقدية إنهاء العمل مع وكيل التغيير (إذا كان من خارج المؤسسة): فيرى Lippitt وزملاؤه أن تقوم المؤسسة بإنهاء العمل بينها وبين وكيل التغيير إذا كان من خارج المؤسسة، لسبب أساسي ألا وهو أنه مع مرور الزمن سوف تعتمد المؤسسة على وكلاء التغيير، وقد يكون هذا الاعتماد ضار بها. وفي الوقت ذاته سوف يعتاد وكلاء التغيير على العمل، ويصبح بالنسبة إليهم مجرد وظيفة يقومون بها داخل المؤسسة، بينما هدفهم الأساسي يجب أن يكون هو استغناؤهم عن العمل في المؤسسة بعد تحقيق مهمتهم¹⁸².

ويرى كل من Lippitt, & Watson & Westley أن تكون عملية التغيير قائمة على وجهة نظر وكيل التغيير¹⁸³، وهو عادة شخص مختص، أو عالم في العلوم السلوكية، وقد يكون من خارج المؤسسة، أو من داخلها، كون أن القيمة الأساسية لهذا النموذج تتجلى في أن التغيير يؤدي إلى خلق خبرات متخصصة في المؤسسة قادرة على القيام بحل مستمر لمشكلات المؤسسة الخاصة في المستقبل، وعلى الأقل، تلك المشكلات التي تقع ضمن المجال ذاته.

2-7-5- نموذج عملية إدارة التغيير عند (Edgar huse) :

قدم Edgar huse نموذجاً يتكون من سبعة مراحل للتغيير في المؤسسة، وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه Lewin، و ذلك على النحو الموضح أدناه¹⁸⁴:

- المرحلة الأولى : الاستكشاف : وفيه يلتقي المسؤولون عن المؤسسة و مستشار تغيير المؤسسة، بدايتاً للتعرف و مناقشة الحاجة للتغيير، و تستطلع المؤسسة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، و يقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى الاهتمام.

- المرحلة الثانية : الدخول : يقتررب مسؤولوا المؤسسة و المستشار معا للاتفاق على التعاقد، و يتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل منه عليه.

- المرحلة الثالثة : التشخيص : يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه و تعليمه بعملية التشخيص المشاكل التنظيمية القائمة، و يحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

- المرحلة الرابعة : التخطيط : توافق المؤسسة على ما قدمه خبير التغيير بالمؤسسة من سلسلة أساليب التدخل و كيفية العمل، و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير، كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و أسبابها.

- المرحلة الخامسة : خطة العمل : يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المؤسسة المعقدة. نجد أن هناك عددا من المشروعات المتعددة المحاور تسيير بشكل متوازي.

- المرحلة السادسة : التثبيت و التقييم : ان عملية اعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج Lewin، يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse. وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا

¹⁸² العطايات، مرجع سبق ذكره، ص 109.

¹⁸³ يجب الإشارة هنا إلى أن التفكير حول التغيير المخطط الذي أورده Lippitt ركز على دور وكيل التغيير على أنه هو من يقوم بجمع البيانات، وبتفسيرها بالتغذية العكسية عنها... الخ، أي كان ينظر إلى وكيل التغيير على أنه ذلك الشخص الذي يقوم بعمل كل شيء تقريبا.

¹⁸⁴ نيجل كنج و نيل اندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 261-262.

و النظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المؤسسة. وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.

- المرحلة السابعة : إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (مؤسسة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل، ثم الخروج منه، و بالمقابل يبدأ في مشروع مختلف تماما لتطوير المؤسسة و يكون ذلك في ذات المكان (نفس المؤسسة).

2-7-6- نموذج المسار الحرج لبيير و آخرون (Beer & autres):

- ركز Beer & autres على التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم، و وضعاً طريقاً لإدارة التغيير، أطلقاً عليها اسم المسار الحرج لإعادة تحديد المؤسسة. و يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، و التي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمل مايلي:
1. تجديد طاقة التغيير لدى الشخصيات المحورية في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية .
 2. تطوير رؤية ضابطة لعملية التغيير.
 3. تكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكفؤة لتعميمها، و متماسكة لتحرير التغيير.
 4. العمل على إقناع كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بأنهم جزءاً مهم في عملية التغيير، وإدراكهم بأن عملية التغيير ليست مدفوعة من رأس الهرم.
 5. ضبط عملية التغيير من خلال سياسات و نظم، و هياكل تنظيمية تعزز من نجاح عملية التغيير.
 6. المراقبة المستمرة، وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتوقعة في عملية التغيير المخطط.

3- المبحث الثالث : قيادة عملية التغيير في المؤسسة و أشكال مقاومته

بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين في دراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال هذا الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر، ولقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف الزمان، ففي الثلاثينيات من القرن العشرين كان القائد هو الفرد الذي يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على إنجاز عمل معين. وارتبطت فاعلية القيادة في تلك الحقبة على مدى قدرة القائد على السيطرة على الجماعة. ثم تطور مفهوم القيادة في الخمسينيات من القرن نفسه بسبب تأثر هذا المفهوم بنتائج أبحاث علم النفس وعلم الاجتماع، ليعني مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن الباحثون والمفكرون اختلفوا في تناولهم للفرق بين الإدارة والقيادة، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، فالإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الأفراد، فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء.

وعملية التغيير واحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي مؤسسة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، لذا فهي تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة تستطيع قيادة العملية بكل نجاح، تكون لها رؤية مستقبلية، وخيال يمكن من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير وتحقق للمؤسسة أهدافها المنشودة، وتلبي رغبات منتسبيها، وتضمن الانتقال السلس لعملية التغيير، وسط أمواج المقاومة المتلاطمة. ولأجل هذا أصبحت مهمة قيادة التغيير مهمة عسيرة تحتاج إلى بيئة مناسبة، وإلى إستراتيجيات ملائمة وإلى إمكانات متكاملة، وقبل ذلك تحتاج إلى قيادة فاعلة.

والتغيير مسؤولية القيادة بالدرجة الأولى، التي تعي أسسه، ومبادئه، وتمتلك التصور الفكري والعلمي اللازم للتعامل معه. فالقائد هو الشخص المسئول عن إحداث التغيير من خلال ممارسته لمجموعة من الأدوار التي تتعدى الجوانب التنفيذية إلى الجوانب المرتبطة بمستقبل المؤسسة وغاياتها البعيدة، من خلال قدرتها على تحفيز الآخرين وإقناعهم بأهمية التغيير.

ويمكن قياس فاعلية هذا القائد بمقدار القيادة التي يمنحها للآخرين، وليس بحسب القيادة التي يتمتع بها ويمارسها، وكذلك بمقدار القوة والنفوذ اللذين يفوضهما للآخرين، وليس بمقدار النفوذ والقوة اللذين يحوز عليهما، ولا تظهر فعاليته أيضاً بالأهداف التي يضعها أو الاتجاه الذي يوجه فيه الآخرين، ولكن بالقرارات المتخذة فعلياً، والمهام التي أنجزها على أرض الواقع. وكذلك بازدياد المسؤولية والثقة اللتين يولييهما للعاملين لديه.

تتضمن الإدارة بحسب Kotter التنظيم والتوظيف والتخطيط والموازنة والرقابة وحل المشكلات. أما القيادة فإنها تتضمن تحديد الاتجاه الذي من الممكن أن تعمل المؤسسة وفقاً له وهذا يتضمن تطوير رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للوصول إليها وتحقيقها، بالإضافة إلى تنظيم الأفراد لضمان تعاونهم، والتأكد من أنهم مدركون للاتجاه الذي تعمل المؤسسة لتحقيقه ورؤيتها المستقبلية لعملها.

كما أن القيادة تتضمن الحث والتشجيع للعاملين، وهذا يمكن تحقيقه عن طريق مراعاة جوانب إنسانية، وحاجات فردية مثل القيم والشعور، ومثل هذه الموضوعات نادراً ما تلجأ إليها الإدارة. والجدول -2.2- يوضح دور كلا من الإدارة والقيادة في عملية التغيير.

الجدول رقم 2.2- دور القيادة والإدارة في عملية التغيير

| دور القيادة في التغيير | دور الإدارة في التغيير |
|---|---|
| تحديد الاتجاهات وبلورة رؤية حول مستقبل المؤسسة ووضع إستراتيجية لإجراء التغييرات المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية. | وضع الخطط والموازنات والجدول الزمني اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة وتوفير الموارد اللازمة لذلك. |
| توصيل الرؤية للمؤوسين بشكل واضح من خلال الأقوال والأفعال ، وبناء فرق العمل والتحالفات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية. | تنظيم العمل وتوزيع المهام والمسئوليات على الأفراد، وتفويض السلطات اللازمة لتنفيذ الخطط ، ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف. |
| تحسيس المؤوسين وإثارة دافعيتهم للتغلب على معوقات تحقيق الرؤية وإثابتهم على ذلك. | رقابة ومتابعة الأداء، واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشاكل أثناء عملية التنفيذ. |
| القدرة على إحداث التغيير اللازم لزيادة فعالية المؤسسة وتدعيم قدرتها التنافسية. | القدرة على تحقيق النظام في العمل وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل في إطار الموازنات المتاحة. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع والأدبيات

3-1- المفاهيم المرتبطة بأدوار القادة في ضوء متطلبات إدارة التغيير:

في ضوء العرض السابق لأهمية القيادة في عملية التغيير، تتأكد الحاجة إلى مجموعة من الأدوار التي ينبغي أن يضطلع بها قادة التغيير، والتي سوف نقوم بتوضيح أهم المفاهيم المرتبطة بهذه الأدوار، على النحو التالي¹⁸⁵ :

1. الرؤية: وتمثل الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي القوة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمؤسسة، وهي الفكرة القوية تعمل على شحذ الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والمهارات والموارد المتاحة، وتوظيفها بفاعلية وكفاءة. وهناك أربعة أنشطة أساسية تشترك في تكوين الرؤية وتمثل عناصر الرؤية، وهي: وضوح الهدف، تحديد القيم، وصف الثقافة، تكوين الرسالة. وقد اقترح Kotter ست صفات للرؤية:

1. أن تصف مستقبلا مرغوبا، يشعر الناس بالسعادة إذا استطاعوا الحصول عليه .
2. أن تكون مقنعة، وأفضل بكثير من الوضع الراهن .
3. أن تكون واقعية، وضمن مقدرات العاملين .
4. أن تكون مركزة ويمكن تحديدها بمجموعة من الأهداف المفهومة والممكنة .
5. أن تكون مرنة وقادرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة .
6. أن يسهل نقلها إلى المستويات المختلفة.

2. الإستراتيجية: وتمثل إستراتيجية التغيير العمليات التي تحوي قدرا من الانتقال السلس من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة إلى الوضع المستقبلي المرغوب، لذلك يؤكد ويلسون على أن الإستراتيجية هي بمثابة المبدأ الرئيسي الذي يشكل الأساس في نظرية وأسلوب التغيير .

¹⁸⁵ الدب إبراهيم، "استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل"، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر، 2005، ص15 .

والإستراتيجية عملية يقوم من خلالها قادة المؤسسات بوضع مجموعة من الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق تصوراتهم عن المستقبل المرغوب الوصول إليه، فهي بمثابة الأداة التي عن طريقها يتم تحقيق الرؤية .

3. الالتزام: إذا كان وضع إستراتيجية التغيير من الأمور المهمة التي تأخذ الكثير من وقت وجهد المديرين، فإن عنصر الالتزام والمثابرة على التنفيذ يبقى أكثر أهمية من التخطيط والنوايا. فالقائد الناجح هو الذي يغير نفسه أولاً قبل تغيير الآخرين. لأن التزام القائد بالتغيير من شأنه أن يكسبه ثقة الآخرين. ونجاح التغيير يتوقف على الالتزام المهني، لا على الإلزام الوظيفي .

4. الثقافة التنظيمية: وتمثل الفلسفات، والمفاهيم والقيم، والافتراضات والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والمعايير التي تربط بين أجزاء المؤسسة في بوتقة واحدة مشتركة بين العاملين، وتشكل كل هذه المفاهيم الإطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العمل في المؤسسة. ويعد سلوك القادة داخل المؤسسة بمثابة حجر الأساس في ثقافة المؤسسة التي تمثل التأثير التراكمي لكل العمليات والأنظمة والمعلومات والعلاقات والسلوكيات والاتجاهات الخاصة بكل فرد.

ومن الأدوار الأساسية لقائد التغيير العمل على ربط الثقافة التنظيمية بالتغيير من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتساعد على إنجاحه ، فجميع التغييرات التي تحدث في المؤسسات تعد عديمة الفائدة وضئيلة الجدوى إذا لم يتم تغيير الثقافة السائدة داخل المؤسسة بما يعزز ويدعم عملية التغيير .

5. التحفيز والاستثارة العقلية : يرتبط دور القيادة في تحفيز الموظفين، وذلك من خلال إعطائهم الفرصة للحصول على قراراتهم الخاصة، والتعبير عن وجهات نظرهم، ومنحهم الوقت الكافي للتفكير للوصول إلى المعلومات الصحيحة، وتزويدهم بتغذية راجعة إيجابية عن كل ما يقدمون. ومن فوائد تحفيز الموظفين عدم الرضا عن الوضع الراهن والحماس لتحقيق الأفضل، كما يساعد تحفيز الموظفين على اكتشاف نقاط القوة والقدرات الكامنة لدى كل فرد، وهذا يمثل الطريق الصحيح لبناء مؤسسة ناجحة، حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية.

6. التمكين : فهو يمنح الموظفين السلطة التي تساعد على جعل عملية التغيير انسيابية ومرنة ومقبولة من منطلق المشاركة في القرارات، ومن منطلق الإيمان والولاء للتغيير المبني على الثقة المتبادلة . والتمكين يتجاوز تفويض الصلاحيات للعاملين إلى إشعارهم بمزيد من الثقة والمسؤولية الشخصية عن قراراتهم، مما يعزز لديهم مبدأ الرقابة الذاتية. والتمكين بهذا المعنى يحمل بعداً نفسياً ينبغي أن يتحلى به القائد لكي لا يفقد التمكين صورته الحقيقية .

7. هيكلية التغيير: في ظل الظروف والمتغيرات الحاصلة، يجب على قادة المؤسسات إعادة التفكير في هياكلهم وعملياتهم، وأدوارهم وأدوار مسؤوليهم بما يتفق مع التغييرات والتحويلات الجذرية في الهياكل والتكنولوجيا وحاجات العاملين. بمعنى أن المؤسسات يجب أن يعاد تنظيمها بشكل أقل هرمية وأكثر مشاركة، وأن تعطى مجموعات العمل المزيد من الصلاحيات لتحديد سبل إنجازها للمهام المختلفة، كما أن المعلومات يجب أن يتم التشارك فيها بشكل واسع، بسبب تزايد الحاجة إليها عند مجموعات العمل.

3-2- مفهوم قيادة التغيير في المؤسسة

وتعتبر قيادة التغيير كما عرفت (منى عماد الدين) عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير على مراحل حياة المؤسسة : "قيادة الجهد المخطط، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية، والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة"¹⁸⁶.

ويرى Harper أن قيادة التغيير تتعلق بنشر وجه جديد، وصياغة رؤية جديدة والدفع بشكل مستمر لتحقيقها، وفي أي جهد للتغيير، يمثل تنفيذ التغيير مصدر لتحقيق الميزة التنافسية .

تركز قيادة التغيير في جهودها لقيادة التغيير داخل المؤسسات على جانبين رئيسيين هما: الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي، وذلك من خلال جهودها الرامية إلى إعادة بناء، وهيكلية التنظيم المؤسسي، والمتضمنة إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة، أو من خلال جهودها الرامية إلى إعادة النسق الثقافي في المؤسسة، والذي يتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، القيم، الدوافع، المهارات والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب و وسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني. و هو ما يتطلب تدخلا مباشرا من القائد، أو العاملين معه، بقصد زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، ومساعدة العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية رغم الصعوبات التي قد تواجههم أثناء التطبيق.

3-3- أنماط وأبعاد قيادة التغيير:

لدراسة الأنماط القيادية أهمية كبرى في مجال الإدارة، لأنها تحدد السلوك القيادي الذي يمارسه القادة في المؤسسات، الأمر الذي له الأثر الكبير في الرضا الوظيفي للعاملين، ومن ثم في نجاح تلك المؤسسات أو فشلها من المنظور الإداري.

وتتوقف درجة تقبل القيادة للتغيير والقدرة على إدارته على النمط القيادي الذي يتحلى به قائد المؤسسة، وأنه من الصعب إحداث التغيير في المؤسسات التي يتولى قيادتها أشخاص يتصفون بالتسلط والديكتاتورية، أو الترسلية (الفوضوية) لأن مثل هذه القيادة لا تسمح بالتغيير، وتعمل على مقاومته عندما يفرض عليها رغبة منها في البقاء على الوضع الراهن، أما القادة الديمقراطيون فهم القادرون على إحداث التغيير في المؤسسات وإدارته بنجاح، فهم الذين يقدرون احتياجات العاملين ويفوزونهم بما يسهم في الحصول على أفضل ما لديهم، ويشجعونهم على التحدي وتجريب الأشياء الجديدة .

3-3-1 أنماط قيادة التغيير:

من بين الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة، الدراسات التي أجراها white&Lippit والتي قامت بتصنيف أنماطها - طبقا للنتائج المتحصل عليها- إلى ثلاثة أنماط رئيسية ، وهذه الأنماط كما يذكرها ميدين وشافير¹⁸⁷:

¹⁸⁶ مؤتمن عماد الدين، تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2003، ص 28.
¹⁸⁷ ميدين تيسفا جبير، شافير بيتر، " تحديات القيادة للإدارة الفعالة " ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، البتراء -الأردن-، 2005، ص 33-34.

- القيادة التسلسلية؛ ويتمركز هذا الأسلوب حول القائد، حيث يقوم القائد باتخاذ كل القرارات، ويقبل بها التابعون دون سؤال .
- القيادة الديمقراطية ؛ وينبع هذا الأسلوب من احتياجات الجماعة، حيث يفضل القائد أن تصنع القرارات بطريقة مشتركة بين القائد والأتباع .
- القيادة الترسلية؛ يقوم هذا الأسلوب على تشجيع الموظفين على تنفيذ وظائف القائد.

كما أن هناك من يقسمها إلى عدة أنماط أو أساليب :

1. أسلوب التعاون: Collaboration

من خلال هذا النمط يساهم عدد كبير من العاملين في تحديد الأمور التي يجب تغييرها، وفي تحديد طريقة إحداث التغييرات المطلوبة وإدخالها، و يتم هذا من خلال اللجوء إلى استخدام ورشات العمل الخاصة بذلك، أو مجموعات العمل المتخصصة، أو أي شكل من أشكال الاجتماعات التي تتصف بالمواجهة مع العاملين. هذا الأسلوب يساعد على خلق الشعور بالحاجة الملحة إلى التغيير لدى العاملين وليس بضرورته وحسب.

ومن صفات هذا الأسلوب من التغيير في الإدارة والقيادة:

- قد يستغرق زمنا طويلا للقيام به، لذا لا يعتبر الطريقة المثلى للاستخدام في الحالات الطارئة؛
- في بعض الأحيان لا يستطيع العاملون تقديم أية اقتراحات أو أفكار بناءة، تحتاجها الإدارة العليا، وكنتيجة لذلك يمكن أن يعتبر هذا النمط غير ناجح على صعيد السيطرة على العاملين؛
- إهمال آراء العاملين بعد استشارتهم بسبب خسارة، قد تفوق المنافع التي قد تنتج عن هذه الطريقة أساسا، وسيؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط وعدم الثقة؛
- إن الأفكار التي يقدمها العاملون والتي تطرح كاقترحات للتغيير، هي في الأساس تطرح التفكير الشائع في المؤسسة، وتنطلق من طرائق العمل السائدة فيها أيضا، مما يؤدي إلى عدم ظهور تغييرات خلاقة أو جذرية، مما يضطر بعض المؤسسات إلى الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج التنظيم لمواجهة الأفكار الشائعة فيه، والتغلب على هذه المشكلة.

2. أسلوب التشارك (تعاون محدود):

إن هذا الأسلوب يتناول مبدأ مشاوراة العاملين في أمر التغيير أكثر من مبدأ إشراكهم بشكل كامل في التغيير - "المشاركة هي تعاون محدود"-، ويسمح في هذه الطريقة للعاملين بمشاركة محدودة الأبعاد في مجالات محددة أيضا من مجالات التغيير المتعددة، كأن يتم إعلام العاملين عن الرؤية المستقبلية التي تم وضعها للمؤسسة، والهدف من إحداث التغييرات للوصول إلى زيادة في الكفاءة، وفي الإنتاجية وتقليل الهدر.

ويطلب منهم التفكير فيما يجب عليهم أدائه بشكل مختلف عن السابق، لمساعدة المؤسسة على تحقيق تلك الرؤية المستقبلية. كما يطلب منهم الإسهام في تصميم مهام محددة في المؤسسة وتنفيذها، مما يساعد على إجراء عملية التغيير. وقد تتضمن تلك المهام تطبيق ممارسات جديدة في العمل، أو طرائق جديدة في الاتصالات.

هذا الأسلوب في إدارة التغيير يمكن قادة التغيير من إبقاء أكبر قدر ممكن من السلطة في يدهم فيما يخص نتائج عملية التغيير، فهم القائمون على وضع الأهداف العامة، ولكن طرائق الوصول إلى تلك

الأهداف تتم بمشاركة محدودة من العاملين، لهذا ينظر العاملون إلى هذا النمط على أنه نوع من أنواع المراوغة من قبل الإدارة، وعلى الأخص عندما تكون مشاركتهم محدودة.

3. أسلوب التوجيه:

يستخدم هذا الأسلوب من القيادة في التغيير عندما يتم اتخاذ معظم القرارات مثل: ماذا يجب تغييره، وكيف؟ ومن ثم يعمد قادة التغيير إلى استخدام سلطتهم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير، ويفصل هذا الأسلوب بين مفكري التغيير، وبين ممارسيه أو مطبقيه، فتبدأ فكرة التغيير عند قادة التغيير، عندما يحاولون الترويج لأفكارهم بين المنفذين أو العاملين، والذين يفترض بهم تطبيق الخطط المقدمة لهم. وقد تحتاج هذه الطريقة إلى جهود متواصلة لإقناع العاملين بأهمية التغيير، والحصول على دعمهم له، مما يتطلب في الواقع إجراء اتصالات مكثفة مع العاملين، وتنظيم ورشات عمل من أجلهم، هدفها شرح الفائدة من التغيير بالنسبة إليهم. ولا يطلب من العاملين في هذه الحال المشاركة في وضع أهداف التغيير، أو في رسم طرائق إجراء التغيير إلا في حدود معينة، وهذا النمط من القيادة يرتبط بالعديد من أنماط التغيير الجذرية أو التحويلية.

من مزايا هذا النمط، سهولة إبقاء سلطة عملية التغيير بأيدي قادة التغيير وتحت سيطرتهم، وبالتالي فعملية اتخاذ القرارات تكون أسرع من نمط آخر يعتمد على مشاوراة العاملين. أما مساوئ هذه الطريقة فهي:

- إن ضعف عملية مشاوراة مع العاملين ومشاركتهم المحدودة قد يؤديان إلى زيادة مقاومة التغيير، وقد يكون هذا النمط من أنماط التغيير أكثر ملاءمة للمؤسسات التي تواجه أزمات في وضعها، في حال وجود شعور واسع بالحاجة إلى التغيير. وفي مثل هذه الحالات، وعلى الرغم من عدم مشاوراة العاملين حول ضرورة التغيير وإشراكهم فيه إشراكا فعالا، فإنهم في الأغلب يدعمون التغييرات المقترحة ويساندونها.

- يمكن أن يكون نمط القيادة الموجهة محدودا استنادا إلى النتائج المرجوة من التغيير، أو التي تحققها مراحل عملية التغيير بحد ذاتها، فقد يؤدي التغيير المفروض إلى نتائج عكسية¹⁸⁸.

4. أسلوب الإلزام:

إن نمط الإلزام الذي تتخذه القيادة هو امتداد لنمط التوجيه، وهنا يتم فرض التغيير بشكل إلزامي على العاملين بدلا من إقناعهم بالتغيير والترويج له. هذا النمط يؤدي إلى تحقيق التغيير السريع، ولكن يمكن له أن يؤدي إلى زيادة مقاومة التغيير أيضا، وذلك لانعدام جهود الإدارة المسبقة كي تشرح للعاملين الحاجة إلى التغيير، وتشجعهم على قبوله. ولن ينجح هذا الأسلوب في الأغلب إلا في حالات الأزمات الشديدة التي يشعر بها معظم الأفراد بشكل مسبق في المؤسسة.

¹⁸⁸ على سبيل المثال: ركزت المؤسسات في أوائل التسعينات على قيمة وأهمية تمكين العاملين من عملهم، واتخذت من عملية التمكين سياسة لها، وفرضت هذه السياسة في المؤسسات في معظم الحالات، ولكن النمط البيروقراطي الذي كان سائدا آنذاك في العمل، وأسلوب الاتصالات الذي كان يعمل على نقل الأوامر، وتوجيهها من قبل الإدارة العليا إلى الدنيا، هذه الطريقة من تطبيق التغيير تتعارض وشعور الأفراد بأنهم متمكنون من عملهم، وعلى هذا لا يجدون الدافع لديهم للعمل وفقا لذلك، فقولنا للعاملين بأنهم سوف يصبحون أكثر تمكنا في عملهم، وأكثر ابتكارا فيه، يختلف عن شعورهم الحقيقي بأنهم أصبحوا متمكنين، وإن نمط القيادة بالمشاركة هو الذي يولد الشعور لدى العاملين بأن لديهم قدرا معينا من حرية العمل والتصرف، والتأكد بأن لديهم السلطة في بعض المجالات للتصرف.

5. القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) في كتابة القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج 189 (نمط القيادة الإجرائية). فنمط القيادة التحويلية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، كما يسعى أيضا إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. ويسمى Burns هذه القيم بالقيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وقد طور (Bass & Avolio) استنباهه متعددة العناصر بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد¹⁹⁰:

- التأثير والجادبية : وتعني قدرة القائد على إيجاد الرؤية الواضحة، والإحساس بالرسالة العليا للمؤسسة . حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- الدفع والإلهام : وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين. ويركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- التشجيع الإبداعي : وتعني قدرة القائد ورغبته في جعل الأتباع يتصدون لحل المشكلات بطرق إبداعية . وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- الاهتمام بالمشاعر الفردية : وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والتعامل مع كل واحد منهم بالطريقة التي تناسبه. وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

نستخلص مما سبق أن القائد التحويلي هو القائد الذي يرفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتطور الذاتي، والذي يستثير في الأتباع الهمم العالية، والوعي بالقضايا والأهداف التنظيمية وحل المشكلات، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة أتباعه بأنفسهم، حيث أنه من أهم مهامه نجد :

- « إدراك الحاجة إلى التغيير .
- « تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود؛ فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه.

¹⁸⁹ الهلالي الشربيني، " إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2006، ص133.

¹⁹⁰ عياصرة علي أحمد، " القيادة والدافعية في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

« إيصال الرؤية للأتباع، وتطبيقها؛ فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبقها، ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ.

« رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية؛ بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويطبقها على نفسه تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها.

وللوصول لهذا يجب توفر مجموعة من الخصائص في القائد التحويلي، بالإضافة إلى مجموعة من متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية كالوعي الذاتي، والقدرة على إدارة الذات، والرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة، والتعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة، واستيعاب متطلبات العوامة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم، وتطوير أساليب الاتصال، وتدريب وتطوير وتحفيز العاملين، وتطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

ويمكن حصر هذه المهارات في العناصر التالية :

- المهارات الفنية: حيث تمكنه من توجيه أعضاء فريقه وتقويم عملهم في مجال العمل.
- المهارات الإنسانية: بناء الفريق، بناء العلاقات بين أعضاء فريقه، الاتصال الفعال.
- المهارات الإدارية: مثل مهارات التخطيط والتنظيم والجدولة والمتابعة والمراقبة والتحويل.
- المهارات التجارية: مثل مهارة إبرام العقود والمفاوضات واتخاذ القرارات التبادلية.

ومن بين خصائص القائد التحويلي أنه شخص ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية وله جاذبية شخصية، وذو شخصية إلهامية يشجع التابعين ويستثير فكركم، ويهتم بالأشخاص، ويرى أن المبرر لوجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، كما أن له حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل. ويتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جدا في التابعين له عندما يحدثهم، ويستشير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم، وهو دائما قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، ويسعى للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية.

نجاح القيادة التحويلية في عملية التغيير مرهون بمجموعة من المتطلبات نذكر منها :

- ✓ وجود الأصدقاء المدعمين، و وجود قيادة تحويلية ذات ذكاء عاطفي
- ✓ إدخال التغيير في الوقت المناسب
- ✓ أن تقوم قيادة التغيير بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ التغيير
- ✓ تشجيع الاتصال بين الإدارة والعاملين والحديث عن التغيير ومزاياه
- ✓ وجود الاستقلالية في العمل لغرض تدعيم وتقوية الإبداع في المؤسسة
- ✓ الاستجابة للتغيير و القدرة على التحول.

3-3-2 أبعاد قيادة التغيير:

يرى مؤتمن عماد الدين¹⁹¹ أن لقيادة التغيير عدة أبعاد، والمتمثلة في مايلي:

- تطوير رؤية مشتركة؛ وتتضمن السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية، وآفاق مستقبلية للمؤسسة، وتتضمن عمل القائد على بث هذه الرؤية، ونشرها بين العاملين.

¹⁹¹ نفس المرجع السابق، من ص 27 إلى ص 33.

○ بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها؛ ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة، وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها واضحة، وقابلة للتحقيق.

○ بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة؛ تتضمن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة، والتي تهدف إلى تشجيع حل المشكلات، ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي وتعاوني.

○ نمذجة السلوك؛ أو تقديم نموذج سلوكي يحتذى به، ويشمل ذلك سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثلا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه، بحيث يعكس ذلك القيم التي يتبناها القائد ويناصرهما، ويعزز هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم، وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التغيير.

○ مراعاة حاجات وفروق العاملين الفردية؛ ويتضمن ذلك درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم، خصوصا في ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم، وتحديد كفاءتهم المهنية من خلال توفير البرامج، والفرص التأهيلية، والتدريبية لهم.

○ التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية؛ ويتضمن ذلك السلوك القيادي الذي يتحدى فيه العاملين في المؤسسة لإعادة عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، ويتضمن التفكير العملي الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي، والاختلاف البناء فيما بينهم، وتزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، لإقناعهم بمراجعة ممارساتهم، وإثارة اهتمامهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة، والمرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير و التدريب، في ظل المنافسة والعولمة، وعالمية المعرفة.

○ توقع مستويات أداء أعلى من العاملين؛ وهو ما يظهر السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز، والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة، وتتضمن تلك التوقعات عناصر التحفيز، والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه، وبين ما أنجز فعلا.

○ هيكلية التغيير؛ ويتضمن ذلك السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل، وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأفراد المؤسسة للمساهمة في التخطيط، وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم، وحل المشكلات بصورة جماعية، وتوفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المؤسسة، وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون و المشاركة.

3-4- خصائص وسمات قائد التغيير

يتفق العديد من الدارسين في هذا المجال مثل (جرادات، الزهراني، و منى عماد الدين)، على أن من الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها قائد التغيير، نجد:

- وجود الرؤية أو الهدف، حتى يتمكن قائد التغيير من قراءة التحديات المحلية والدولية؛
- وجود الرسالة أو التصور، والتي تعبر عن تفاصيل الرؤية، وتوزيع المسؤوليات وكيفية تنفيذها؛
- وجود القيم المهنية التي تدعم العمل وتيسره؛
- المصادر البشرية اللازمة للتغيير وقيادتها؛ من خلال عمل تعاوني تسوده الأجواء الإيجابية التواصلية التي تغمرها الثقة، التفاهم والوضوح؛
- القدرة على التواصل الجيد؛ وهي عملية مهمة جدا لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب؛

- المبادرة؛ فيجب أن تكون قيادة التغيير مبادرة ومستشرفة لكي تضمن للمؤسسة التنافس، السبق والتميز؛
 - تحمل المخاطرة فبالرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير لا بد من تحمل قائد التغيير للمخاطر المترتبة عليها؛
 - التخصص في جمع البيانات، والالتزام والحماس في دعوة، وحث الآخرين على القبول بالتغيير؛
 - الإرادة الجادة والمعرفة العلمية بعمليات وقضايا التغيير في المؤسسة؛
 - الإطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير؛
 - القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، والخبرة العملية السابقة في مجال التغيير؛
 - امتلاك القدرة على المبادرة، والإبداع والابتكار، والارتقاء بقدرات المؤسسة.
- كما يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير¹⁹²، وتشمل هذه المهام ما يلي:

1. التعامل الإيجابي مع محركات التغيير، والمبادرة بالفعل ، بدلا من ردة الفعل؛
2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير، تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل، والمؤثرات الفاعلة في الموقف؛
3. إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري، وضمن مهام المديرين في المؤسسات المعاصرة؛
4. تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير، توافق أوضاع مؤسساتهم، وأهدافها وإمكاناتها؛
5. تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير، بمنطق يقوم على ثلاثة أشياء مهمة: التحليل، التفكير، التغيير.

3-5 الآثار المترتبة عن عدم التغيير

- أورده الدكتور الخضير مجموعة من الآثار الهامة التي تهدد المؤسسة من خلال رفضها للتغيير وعدم قبولها له، نذكر منها مايلي¹⁹³:
- الجمود: حيث تصبح أشكال التنفيذ الإداري بعيدة عن التنوع والإبداع، وذات أسلوب نمطي وحيد، مما يقلل من قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف والخبرات الجديدة والتكيف معها مما يجعلها تتوجه للانحدار والتلاشي؛
 - السلبية: من جراء غياب عنصر المبادرة بسبب سيطرة فئة محافظة مستفيدة من الوضع الراهن ولها القدرة على رفض الأفكار الجديدة والمقترحات الجادة التي تساهم في رفع مستوى المؤسسة، مما يجعل العاملين يرضخون لهذه الحالة و يستسلمون لأوامر القادة وتعليماتهم، مما يعطل عملية أحداث التغيير؛
 - التخلف: من البديهي أن عدم مواكبة حركة التطور والأخذ بأسباب التغيير، سيفقد المؤسسة القدرة على المنافسة مما يضع حدا لنموها، ويلحقها بعالم التخلف، مما يشجع على نشر الفساد الإداري وتقلد المناصب من طرف فئة لا تنظر ولا تلي إلا مصلحتها الخاصة؛
 - التدهور: في هذه المرحلة تعرف المؤسسة انحسارا على مستوى الانتاج، وتفقد الكثير من مكتسباتها،

¹⁹² علي السلمي، " ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة - السعودية - 2005، ص 115 .
¹⁹³ محسن الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

وتشتد سطوة الفساد على جميع الأنشطة حتى يصير سلوكا و نمطا للحياة؛

6-3 مقاومة التغيير:

من الطبيعي أن تواجه أية إدارة في أية مؤسسة تحاول الاستجابة للتغيير أو التخطيط لإجراء تغييرات فيها، قوى تعمل إما على تسهيل عملية التغيير، وإما على عرقلتها بأشكال مختلفة من المقاومة، والتي تؤدي في كثير من الأحيان إلى تقويض، وإحباط برامج التغيير الهادفة ومناهج التجديد البناءة، ذلك لأن التغيير يعد فعلا، والفعل لا بد له من ردت فعل. هذه النقطة من أهم النقاط في موضوع التغيير، لكونها قد تحول أو تعيق تحقيقه، لذا يجب التنبيه إلى أن التغيير سيواجه بالقبول كما أنه قد يواجه بمقاومة، أي أن يبرز تيار عكسي يرفض هذا التغيير.

يعود مصطلح مقاومة التغيير إلى الكاتبين Coch et French، حيث تم ذكره في مقالة لهما نشرت في مجلة "Human Relations" سنة 1948، أين بينا المقاومة على أنها ظاهرة متعلقة بالأفراد، وعلى المسيرين والقادة التغلب عليها باستعمال أساليب المشاركة.

وتتفق العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه القائمين عليها إذ انه يمكن ملاحظة عدم وجود إتفاق فيما يخص تعريف مقاومة التغيير، وكل باحث يعرض الموضوع من منظور مختلف فمنهم من عرفها¹⁹⁴ : على أنها " السلوك الهادف على وقاية وحماية الشخص من أثار تغيير حقيقي أو مفترض"، وعرفها Duncan و zaltman على أنها " أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي و في وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع".

ووصفها البعض الأخر مثل (Piderit)، بأنها حالة إدراكية عقلية، ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير¹⁹⁵.

من التعريفات السابقة يتضح للباحث أن مقاومة التغيير تتمثل بعدم الإمتثال لبرامج التغيير في المؤسسات، والمناهضة لبعض أو كل التغييرات التي تنوي المؤسسة القيام بها. بشكل مباشرة مباشر أو غير مباشر¹⁹⁶، وهي تعبر عن عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد وعلى أنها أي اتجاه أو سلوك يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹⁹⁴ ملحم يحيى، الإبراهيمي محمد، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد 2، 2008، ص 219.

¹⁹⁵ نفس المرجع السابق. ص 219

¹⁹⁶ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 217-218

3-7- أشكال مقاومة التغيير:

غالباً ما تتخذ مقاومة التغيير شكل علي، و ذلك إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التماطل في الأداء الوظيفي، خلق الأعدار أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، كما قد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط (تأخذ المقاومة صفة الفردية)¹⁹⁷ ولن يسبب مشاكل للآخرين.

وقد عبر فؤاد القاضي عن موقف الفاعلين أمام التغيير في أربعة احتمالات¹⁹⁸ :

| التغيير المقترح | نوع الاستجابة |
|---|-----------------------------|
| 1- الفاعل يدرك أن التغيير ضار وهدام | - المقاومة علناً |
| 2- الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديداً لأمنه | - المقاومة سرا |
| 3- الفاعل يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة إليه | - احتمال تقبله أو الحذر منه |
| 4- الفاعل يدرك أن التغيير مفيد و وسيلة لتحقيق التطور | - المشاركة في إحداثه ونجاحه |

يستخلص الباحث من هذا أن مقاومة التغيير يمكن أن تكون سرية أو علنية حسب درجة الأضرار التي يتركها، وإن عدم الوضوح يمكن أن يكون كذلك سبباً في إعاقة العملية.

وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمؤسسة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب والتحجج بالمرض، زيادة الأخطاء في العمل¹⁹⁹، تخفيض مستوى الإنتاجية وزيادة الصراعات التنظيمية داخل العمل و البطء فيه، كما يمكن أن تأخذ شكل المعارضة الحادة لفكرة معينه كعدم التعاون وعدم حضور الاجتماعات والصمت وعدم التفاعل وحجب المعلومات وتأخير وصولها واستخدام الصوت المرتفع وإشارات اليد والانتقادات والجدال والتهديد... الخ.

وقد ذكر القصيمي عدة أشكال للمقاومة²⁰⁰ وفق عدة وجهات نظر للباحثين والمختصين، أوجزها

الباحث فيما يلي :

قسم Nancy & Robert أشكال المقاومة إلى أربعة أنواع أساسية، والمتمثلة في مايلي:

أ. مقاومة التغيير العملياتي: ترتبط المقاومة بأسلوب وكيفية أداء العمل وإجراءاته التفصيلية المتلاحقة والمتراطة؛

ب. مقاومة التغيير الثقافي: تكون المقاومة ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الإدارة في العمل؛

ت. مقاومة التغيير الإستراتيجي: تكون المقاومة ضد العمل والتفكير الإستراتيجي الذي تسعى المؤسسة لإعتماده؛

ث. مقاومة التغيير السياسي: وترتبط بالتغييرات الحاصلة في الملاك الوظيفي للمؤسسة واتجاهاتها.

¹⁹⁷ زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص. 41

¹⁹⁸ فؤاد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص. 267

¹⁹⁹ القريوتي محمد قاسم "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2009، ص. 173.

²⁰⁰ [مقتبس من] محمد مصطفى القصيمي، "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل" مجلة تنمية الرافدين، المجلد 30، العدد 89، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص. 98-99.

☞ أما Bradley L. Kirkman فوصف أشكال مقاومة التغيير إلى:

- أ. مقاومة التغيير التقائي: وتعني مقاومة الأفراد للتقانات الداخلة إلى المؤسسة حديثا والعمليات التابعة أو المرتبطة بها؛
- ب. مقاومة التغيير في الأفراد: تتضمن مقاومة نقل وتغيير الأفراد من قسم إلى آخر أو من وحدة أو مؤسسة إلى أخرى؛
- ت. مقاومة تغيير المسؤوليات والصلاحيات: وترتبط بتخوف الأفراد من فقدان مسؤولياتهم وصلاحياتهم، مما يعطيهم مبررا لمقاومة التغيير.

☞ أما Maurer Rick فقد تناول أشكال مقاومة التغيير من خلال الجوانب الآتية:

- أ. مقاومة تغيير الأفراد؛
 - ب. مقاومة تغيير الجماعات؛
 - ت. مقاومة تغيير هياكل التنظيم.
- ☞ أما محسن عبد الكريم فقد صنف أشكال المقاومة المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي في مجموعات، والتي تشمل:

- أ. مقاومة تغيير هدف المؤسسة؛
- ب. مقاومة تغيير التكنولوجيا؛
- ت. مقاومة تغيير الإستراتيجية؛
- ث. مقاومة تغيير الهيكل؛
- ج. مقاومة تغيير الثقافة؛
- ح. مقاومة تغيير الأفراد.

ويرى الباحث مما ذكر من تصنيفات وتقسيمات لأشكال المقاومة، أنها عموما تتفق فيما بينها على ثلاثة أشكال، والمتمثلة في: الأفراد، الهيكل، الثقافة.

3-8- الجوانب السلبية لمقاومة التغيير:

هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير منها²⁰¹:

- إعاقاة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف أو انجاز المهام التنظيمية؛
- إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحده، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا، و قد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر؛

وبالنظر لما ذكر، فقد أصبح من الضروري التنبؤ بأنواع وكميات المقاومات المحتملة بخصوص تغيير ما، وتحديد المجالات التي يحتمل وجود مقاومة التغيير فيها، وذلك لتخطيط الأساليب الملائمة للتغلب على تلك المقاومة الموجودة فعليا أو المتوقع ظهورها. ومن أجل التدليل على أن مقاومة التغيير شيء طبيعي، فإن بعض الدراسات التاريخية قد بينت أن الإدارة العليا في شمال أمريكا كانت أقل مقاومة للتغيير مقارنة بمثيلاتها في أوروبا والشرق الأوسط، بينما سجلت الإدارة الوسطى في أوروبا أعلى مستويات مقاومة التغيير في العالم. و من بين أهم مسببات المقاومات البشرية للتغيير نجد:

²⁰¹ المرسي جمال الدين " الثقافة التنظيمية و التغيير"، ط 16، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2006، ص 57.

- المصلحة الشخصية: ترتبط بالخسارة الشخصية، أو مردود التغيير على المستوى الشخصي، مثل خسارة في المركز الوظيفي، تغيير في معادلات الدخل والصرف وميزانيات الأعمال، واحتمال الخسارة في الترقية، والابتعاد عن زملاء العمل.
- أسباب بسيكولوجية: كالخوف من المجهول، أو الإحفاق، انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة والخوف أيضاً من القدرة على تنمية المهارات المطلوبة في الوضع الجديد، أو انخفاض في القدرة على التكيف بشكل عام.
- أسباب عاطفية: كفقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف مع الوضع الجديد، و عدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الأفراد.
- الاتجاه المتبع في تنفيذ التغيير وتطبيقه: و يشمل ضعفاً في مشاركة الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية، وكذلك ضعفاً في عملية الاتصال والتواصل.
- إدراك العاملين للتغيير: ويكون بنقص في إدراك لضرورة التغيير، والنتائج المحتملة للتغييرات المقترحة، وقد ينتج ذلك أيضاً عن ضعف الثقة، نتيجة تجارب سابقة غير ناجحة، كعدم تحقق الوعود المقدمة.
- التحيز الثقافي: وهو يتأثر بالميول والمواقف والعادات السائدة في العمل، وفيه يظهر الصراع بين التغييرات المقترحة، وبين المعتقدات والقيم السائدة.
- عوامل تعود لتاريخ المؤسسة: مثل العلاقات التقليدية بين المديرين وقوة العمل أو الشركاء الاجتماعيين (الاتحادات و النقابات)، أو المنافسة التقليدية بين الذين يشغلون الوظائف أو بين الأقسام المختلفة.

كما صنف الدكتور القريوتي المصادر التي تدعو إلى مقاومة التغيير بثلاثة عناصر، متمثلتا في مايلي²⁰²:

- انعدام الأمان، لأن التغيير معناه ظروف غير معروفة النتائج، تهدد الأمن النفسي؛
- توقع الخسارة، فغالبا مع يتوقع الأفراد توفيراً بالنفقات بوصفه أحد أهداف التغيير؛
- وأخيراً عنصر الإدراك الخاطئ للتغيير يشكل أحد مصادر المقاومة من خلال قلة المعلومات حول عملية التغيير واجراءاته وأهدافه وما يترتب عليها.

وهناك من يصنف هذه المسببات تحت تسمية أخرى؛ "المصادر الرئيسية لمقاومة التغيير" والتي تختلف سواء من الفرد أو من الجماعة، ويحتملونها في أربعة مصادر أساسية²⁰³ (الجدول-3.2-):

- عقلاني: وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد و وقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث التغيير؛
- عاطفي: لأنه يؤدي حسب نظرهم إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر؛
- اجتماعي: والمتمثل في الرغبة في إبقاء العلاقات الاجتماعية القائمة و صعوبة تقبل أخرى جديدة؛
- سياسي: كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المؤسسة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات.

²⁰² القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص248.

²⁰³ الطجم عبد الله عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله " السلوك التنظيمي : المفاهيم، النظريات والتطبيقات " الطبعة الثانية، دار النوابع للنشر و التوزيع، جدة -السعودية-، 1995.ص20

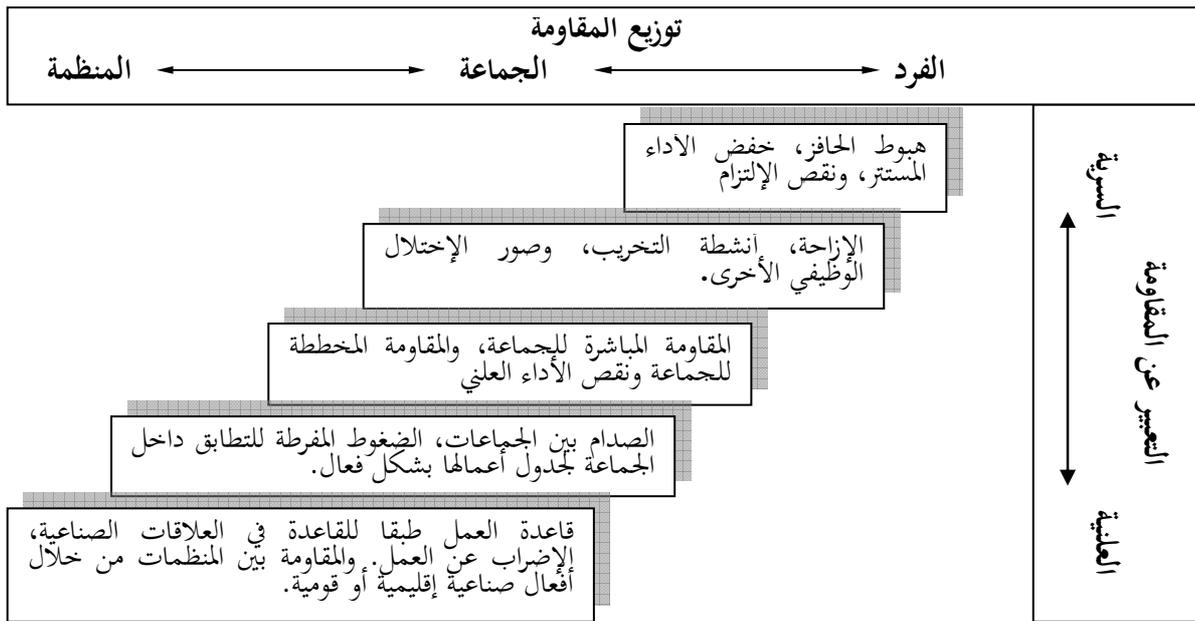
الجدول رقم- 3.2 :- مصادر مقاومة التغيير

| | | |
|---------|--|---|
| عقلاني | - تكاليف مرتفعة - حجم البطالة المتوقعة | - طول المدة الزمنية - فقدان بعض التخصصات |
| عاطفي | - الخوف من المجهول - انعدام الثقة في القائمين على - التغيير | - عدم الرغبة في التغيير - الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم |
| اجتماعي | - الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة - الولاء و التضامن الاجتماعي | - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة - عدم التوافق مع القيم الاجتماعية |
| سياسي | - الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار - الإبقاء على التحالفات القائمة | - استمرارية القوة - الحفاظ على المصالح المكتسبة |

المصدر : الطجم عبد الله عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، نفس المرجع، ص 20.

كما أثبتت التجارب أن الأفراد الذين يقاومون التغيير المبرمج، تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تنفيذه أو توقيت إدخاله، وتتخذ أسباب مقاومته أشكالاً مختلفة وعلى مستويات متعددة، كما أنها تتطور من الفرد للجماعة، حتى تصل المؤسسة ككل، كما أنها تبدأ بالتستر لتصل إلى العلن، كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم 5.2 : التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة



المصدر : نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 316.

من خلال هذا الشكل، يظهر لنا جلياً أن ظاهرة المقاومة تعبر عن أفعال تهدف إلى أهداف أو أغراض معينة، كالحفاظ مثلاً على الوضع القائم داخل المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية، فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة نجد أنها إما سرية أو علنية. وعلى الرغم من تصنيف كنج وأندرسون إلى أسباب على مستوى الفرد، وأسباب على مستوى الجماعة، وأسباب على مستوى المؤسسة²⁰⁴، إلا أن جميع الأدبيات والدراسات التي ذكرت في هذا الموضوع،

²⁰⁴ نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، من ص 307.

والتي تناولت عملية التغيير أكدت على أهمية الفرد باعتباره من أهم العناصر التي تستهدفها عملية التغيير، كما أكدت على أهمية نشر ثقافة التغيير وتوضيح أهدافه.

ومن خلال بحثنا في أدبيات التغيير، تبين لنا أن هناك كذلك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير وتحول دون إحداثه في المؤسسات، أوجزناها في النقاط التالية:

○ البيروقراطية والاستقرار : بحيث تصبح الإجراءات والأنظمة المعمول بها داخل المؤسسة ذات قيمة عالية لدى أعضائها بناء على وظائفهم وليس بناء على ما يقومون به من عمل ؛

○ بيئة المؤسسة : حيث تكون الخيارات أمام المؤسسات الرسمية محدودة ومحددة سلفا من خلال النظام الرسمي؛

○ الثقافة التنظيمية : ومن أمثلتها التي تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير إطلاقا، أو تحث على عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء، أو تلك التي تضع قيودا على قدرة المدير على تقديم المكافآت أو العقاب في إطار قواعد وأنظمة الخدمة المدنية؛

○ البناء التنظيمي المقنن : وعادة ما تكون بنية التنظيم وإجراءات العمل في المؤسسات الرسمية مقننة.

هاته المتسببات التي ذكرناها قد يكون لها تأثيرا فرديا على الأفراد، كل على حسب طبيعته، لكن ما يجب إدراكه هنا أن مقاومة التغيير لا تكون دائما بصفة فردية، بل قد تكون أحيانا جماعية وحينئذ تشكل خطورة أكبر لأنها في هذه الحالة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع، وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية، فذلك سيؤدي حتما إلى فشل مشروع التغيير في المؤسسة، و ظهور انقسامات داخلية فيها، مما قد يهدد بقائها واستمراريتها.

هذه العوامل وغيرها تساهم في اتخاذ الأفراد لموقف مقاوم للتغيير، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف العمل مع هذا الوضع للحد من مقاومة الأفراد للتغيير؟ (هذا ما سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل خلال عرض إستراتيجيات التغيير وإدارة مقاومته في المؤسسة في الفصل الثالث لهذا البحث). ويمكن بصفة عامة التغلب على هاته الأسباب ب:

○ اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة، حتى يدرك العاملون ويتفهمون الأسباب الحقيقية من وراء التغيير؛

○ بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا، و ذلك بالقيام بعمليات توجيه وتوعية كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف من التغيير إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع؛

○ توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير، عن طريق إحاطة العاملين مسبقا بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه؛

○ اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير مع عدم طلب المستحيل، و ذلك عن طريق التأكد من أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة؛

○ تقديم الحوافز من أجل التغيير، و اللجوء إلى استخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير.

3-9 أنماط المقاومين للتغيير الذين تواجههم المؤسسات :

للمقاومون أنماط و أنواع و لكل واحد منهم أسلوبه في مقاومة عملية التغيير، ومن هذا المنطلق يتوجب على القائم على عملية التغيير إدراك هذه الأنماط المختلفة، حتى يتعرف على من يقاوم. وفي هذا المقام يسعنا هنا ذكر أهم أنواع و أنماط المقاومين كما يلي²⁰⁵:

- 1- المتجارب : وهو الذي يدعي أن عنده تجربة وخبرة طويلة وأن تجربته تثبت فشل الفكرة التغييرية؛
- 2- المتسائل : و هو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة (الهامشية) بطريقة ملتوية خبيثة، ليبين فشل المشروع التغييرية؛
- 3- المتسلق : يحاول التسلق إلى القيادات العليا للوصول لمتخذي القرار ليقدم معهم علاقات اجتماعية مميزة، ويستغل هذه المكانة في التآمر على الفكرة التغييرية ومقاومتها بدواعي عدم صلاحيتها؛
- 4- المعمم : و هو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة، فيضخم الأخطاء الصغيرة ويوهم الآخرين بأن التغيير بأكمله فاشل؛
- 5- الثرثار: الذي يكثر الكلام والحوار والتعليق ولا يترك فرص الحديث، ويفرض رأيه ورفضه للمشروع عن طريق الثثرة؛
- 6- الملتقط: يحسن الاستماع إلى القائم على التغيير، ويلتقط بعض الكلمات أو العبارات التي تخدم مقاومته للتغيير؛ ليثبت ان المشروع غير كامل بديل ما تلفظه القائم؛
- 7- المركب : وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والموافق والمشاهد، فيركبها تركيباً ذكياً وماكراً ليثبت أن التغيير غير صالح ويجب رفضه؛
- 8- المسوّف: وهو من أخطر أنواع المقاومين للتغيير يمدح مشروع التغيير ويزعم أنه مؤيد له، ولكنه يعقب بالقول إن وقت هذا المشروع ليس الآن، أو ينبغي تأجيله (بمأطل)؛
- 9- الثعلب : أي الماكر الذي يتلاعب ويتآمر بحبث ودهاء ويتلون مع كل حال، ويظهر غير ما يدس، حتى يقضي على العملية التغييرية أو يؤخر العمل بها؛
- 10- المشاجر: الذي يقاوم عن طريق المشاجرة والعراك والصراخ والشتم والضرب؛
- 11- المنسحب: الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه التغيير، مما يسبب توتراً لدى الآخرين ويؤدي لفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب؛
- 12- الذاتي: الذي لا يفكر إلا في ذاته بما يخدم مصلحته الشخصية، وقبوله للتغيير أو رفضه له، يستند أولاً وأخيراً على مدى تحقيقه لمصالحه؛
- 13- العقرب : الذي يلذع مباشرة صاحب الفكرة التغييرية، ويهجم عليه ويشوه صورته عند الجميع، لزعة الثقة في التغيير وبالقائم على العملية؛
- 14- المساوم : وهو الذي يفاوض المغير ويساوم في تغييره، حتى يصلان إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره وإن تحققت بعض جوانبه وأجزائه؛
- 15- التآمري : وهو صاحب النفسية التآمرية الذي يظن أن القائمين على التغيير يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية، فيتآمر عليهم كما يظن أنهم يتآمرون عليه.

²⁰⁵ راتب السعود، زينب الشوابكة، ورقة عمل "مقاومة التغيير في المنظمات التربوية"، مقدمة إلى مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر، 6-8 نوفمبر، جامعة فيلادلفيا، 2012، ص18-19-20.
- أنظر كذلك: الصيرفي محمد، "السلوك التنظيمي"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005، من ص 379 إلى ص405.

3-10 مستويات مقاومة التغيير:

هناك ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير، وهي²⁰⁶:

- المستوى الأول: لا يوجد للأفراد أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون ترددا في تقبل التغييرات أو يقاومونها؛
- المستوى الثاني: تكون المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقا من المستوى الأول، وتظهر عند الأفراد الذي لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم؛
- المستوى الثالث: أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جدا، ومتجذرة، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين، ممثلة بإنعدام عميق وراسخ للثقة.

3-11- المزايا الناتجة من عملية مقاومة التغيير

على الرغم من السلبيات المذكورة لعملية مقاومة التغيير إلا أن لها نواحي إيجابية متعددة، نذكر من بينها²⁰⁷:

- ☞ تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
- ☞ تساعد في توفير درجة من الاستقرار والتنبؤ بالسلوك، بحيث أنه إن لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا؛
- ☞ تكشف مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ☞ أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- ☞ تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.
- ☞ يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
- ☞ يمكن أن تكون مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة،
- ☞ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أكبر.

3-12- المداخل الادارية المعتمدة للتعامل مع مقاومة التغيير

في إطار المداخل الادارية المعتمدة للتعامل مع مقاومة التغيير، أكد الدكتور القصيمي من خلال دراسته التي قام بها، والمذكورة ضمن الدراسات السابقة، أن المدخل الإداري المناسب للتعامل مع مقاومة التغيير

²⁰⁶ راتب السعود، زينب الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

²⁰⁷ حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 389.

- العميان سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 357.

يختلف باختلاف طبيعة ونوع وشكل التغيير المطلوب اجراءه وطبيعة العاملين في المؤسسة. وهذا ما أشار إليه سابقا Hultman، بوجود وتعدد هذه المدخل على النحو التالي²⁰⁸:

➤ مدخل بناء فريق التغيير: ويعتمد هذا المدخل على اختيار الأفراد الكفؤين الذين يملكون علاقات جيدة مع بقية العاملين وضمهم إلى فريق التغيير ومنحهم صلاحيات غير محددة للتعامل مع الحالات السلبية.

➤ مدخل خلق إنجازات قصيرة المدى: إن الهدف الرئيس لهذا المدخل هو إشاعة الرغبة لدى المقاومين لعملية التغيير للمشاركة والاستفادة من الإنجازات الناتجة عن هذه العملية وضمن المدى المنظور.

➤ مدخل بناء ثقافة التغيير: ويقوم هذا المدخل على إرساء مبادئ التغيير وأهميته وخصائصه الإيجابية لدى العاملين قبل البدء بالتطبيق، وذلك لضمان الدعم الكافي والمناسب لعملية التغيير والالتزام بها.

➤ مدخل تعاقب إجراءات التغيير: يتضمن هذا المدخل إجراء عمليات التغيير بشكل متعاقب وبما يظهر للمقاومين جدية العملية وخلق نجاحات متلاحقة لإقناعهم بضرورة إجراء التغيير.

ويرى كل من العدلي و Kirkman و Jager بأنه يمكن إدارة مقاومة التغيير من خلال مجموعة المدخل²⁰⁹، فبالنسبة للعدلي يصنفها في خمسة مدخل كالتالي:

- مدخل التركيز على التغيير المنطقي: الذي يكون مفهوما وقابلا للتنفيذ ميدانيا؛
- مدخل الترغيب: المستند على مبدأ التعاون بين المدراء والعاملين بمختلف مستوياتهم؛
- مدخل جدولة التغيير: من خلال اعداد برنامج زمني معقول يعمل على إنجاح التغيير؛
- مدخل مشاركة العاملين: لاشعارهم بأهمية التغيير، وتوضيح ما هو مطلوب لإحداثه؛
- مدخل الثقة: من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين لقبول التغيير.

أما Kirkman يشخص وجود ثلاثة مدخل لمواجهة مقاومة التغيير، والمتمثلة في:

- مدخل بناء نظام خاص للتحفيز: يعتمد على التعامل مع المقاومة من خلال اعتماد نظام حوافز خاص بالتغيير وإمكانية التأثير على السلوك وتغييره نحو الاتجاه المطلوب؛
- مدخل إشراك مستويات الإدارة الوسطى: يشير هذا المدخل إلى إمكانية إشراك قيادات الإدارة الوسطى في وضع وتنفيذ إجراءات عملية التغيير وذلك لتجاوز ظاهرة المقاومة التي غالبا ما تحدث في هذا المستوى الإداري؛
- مدخل التواصل وبناء الثقة: يؤكد هذا المدخل على قيام الإدارة ببناء جسور الثقة مع العاملين مما يساعد على قبولهم لإجراءات التغيير المطروحة لحل المشاكل المختلفة وغالبا ما يحتاج هذا المدخل إلى فترة ليست بالقصيرة لبناء الثقة.

أما Jager فيبين إمكانية اعتماد مدخل أو أكثر من المدخل الآتية لضمان تخفيض مقاومة التغيير:

- مدخل استطلاع الآراء: ويتضمن هذا المدخل تبادل الأفكار والحوار مع الأطراف الراضية لعملية التغيير، وذلك لإستطلاع آرائهم والإستفادة منها وتضمينها في عملية التغيير.
- مدخل التأثير: يتخذ هذا المدخل مبدأ استغلال طاقات أصحاب النفوذ للتأثير على الأطراف المقاومة للتغيير ومحاولة تعديل اتجاهاتهم وإفكارهم لدعم هذه العملية.

²⁰⁸ محمد مصطفى القصيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 101-102-103.
²⁰⁹ نفس المرجع السابق، ص 102-103.

- مدخل الإستدراج : يقوم هذا المدخل على استدراج المقاومين لعملية التغيير تدريجياً لتكليفهم بتنفيذ بعض جوانب وإجراءات عملية التغيير ودمجهم بهذه العملية.
- مدخل إظهار الأخطاء : يعتمد هذا المدخل على مبدأ الاستمرار بطرح مشاكل وسلبيات الوضع الراهن وبما يؤكد عدم إمكانية التعامل مع هذا الوضع واحتمالية ظهور سلبيات ومشاكل أخرى في حالة عدم إجراء التغيير.

وبعد كل ما ذكر نختم قولنا، بأنه يجب على قائد التغيير أن يتحلى بقدر كاف من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتتم العملية بأقل الأضرار، أو بدونها ان أمكن، ولضمان أكبر درجة قبول الأفراد ولكسب تعاطفهم معه.

ومن خلال كل ما سبق يرى الباحث كذلك أن نجاح إدارة مقاومة التغيير في عملها لا يتم إلا من خلال مجموعة من العناصر الواجب الاهتمام بها واعطائها قدراً من الأولوية والأهمية، حصرناها في مجموعة النقاط التالية:

- الاستعداد الجيد والتهيئة لعملية التغيير، مع اقناع الأفراد بضرورة التغيير ؛
- ضرورة مشاركة العاملين بمدخلاتهم ومناقشتهم في مختلف مراحل التغيير، من الناحيتين الشكلية والكيفية، لغرض تقليص حجم المقاومة مسبقاً؛
- مؤازرة ودعم العاملين، بالاستماع الى شكوايهم وتذمراهم، وتدريبهم على عملية تنفيذ التغيير واستيعابه؛
- تحديد الأساليب المناسبة لمعالجة مقاومة التغيير، وفق ماتمليه الحاجة لذلك، سواء كانت إتفاق أو تفاوض أو إكراه أو إجبار؛
- ضرورة توفر قيادة واعية ومبدعة، تدرك طبيعة الأفراد المقاومة لعملية التغيير، والتي تميل الى قبول الوضع القديم، تعمل على التهيئة والاستعداد للتغيير، والحد من مقاومته.

خلاصة الفصل

تختلف الظروف التي تواجه المؤسسات في هذه الأيام عن تلك التي سادت في الحقبة السابقة، ويواجه العديد من المؤسسات منافسين خارجيين بالإضافة إلى المنافسين الداخليين، وإن التغييرات التي طرأت على أسلوب حياة المستهلكين، بالإضافة إلى الاكتشافات الحديثة في التقانات تجبر المؤسسات على التغيير أو تكون سببا له. وقد تختلف درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى، ولكنها جميعها تحتاج إلى التكيف ومسايرة هذه التغييرات. فأصبحت الحاجة للتغيير في المؤسسة ضرورة حتمية، بل إستراتيجية لمواكبة الحركة الدائبة للتغييرات الاقتصادية وقوة المنافسة.

وتعد إدارة التغيير إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة في هيئاتنا ومؤسساتنا، وكثر الاهتمام بها، نتيجة ارتباط نجاح هذه الأخيرة بقدرتها على إدارة التغيير. فالتغيير يشمل جميع جوانب الحياة العملية ابتداء من العميل ومرورا بالمنافسين وانتهاء ببيئة العمل المحيطة، بحيث يكون الهدف الجوهرى هو الوصول إلى معدلات مرتفعة من الإنتاج وفي الأداء، حتى تقدم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية وبالسعر المنافس من أجل إرضاء العميل وولوج الأسواق الإقليمية والدولية وتحديث بيئة الأعمال وترقية الموارد البشرية والأساليب التنظيمية.

الفصل الثالث

تمهيد

من خلال استعراضنا للفصل السابق، يتضح أن هناك صعوبات حمة تواجه قادة التغيير في عملية إدارة التغيير، ومكمن هذه الصعوبات يتمثل في المقاومة المحتملة له، لعدم إلمام المتأثرين به بخطواته وما ينطوي عليه مستقبلهم بعد أن يصبح هذا التغيير واقعا ملموسا. ولذلك تتطلب إدارة التغيير في الأساس الوقوف على الأسباب الحقيقية والجذرية للمقاومة، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه الأسباب.

وفي هذا السياق جاء هذا الفصل للوقوف على كل هذه الاستراتيجيات، فضلا عن استكشاف التكامل بينها وبين المقاومة على أساس أن التكامل والتناغم السليم بين استراتيجيات التغيير من جهة ومقاومته من جهة أخرى لا يساهم في تقليل حدة المقاومة وآثارها السلبية فحسب، بل يجعل من المقاومة أداة إيجابية في تقويم عملية التغيير، وربما نقدها نقداً إيجابيا بناء.

1- المبحث الأول: إستراتيجيات التغيير في المؤسسة

بدأت منظمات الأعمال تولي أهمية خاصة بالإدارة الإستراتيجية والأخذ بمفاهيمها وعملياتها مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي وخلق مستقبل أفضل لها في ظل نمو المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، وعلى هذا الأساس يتطلب هذا الواقع تبني خيارات إستراتيجية تتوافق مع نواحي القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي يتم التعرف عليها من خلال التحليل الإستراتيجي. وعلى ضوء هذا الأخير، يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها.

1-1 علاقة الإستراتيجية بالتغيير والميزة التنافسية:

التغيرات والتطورات الجديدة التي حدثت في السنوات الماضية كانت نتيجة عدة تحديات أهمها ظاهرة العولمة التي أدت إلى تسريع حدة المنافسة من الأسواق الداخلية إلى الأسواق العالمية، وسمحت بحرية انتقال رؤوس الأموال و الأيدي العاملة و مختلف السلع والخدمات ومظاهر أخرى كثيرة، كما تعتبر التكتلات الاقتصادية والاتفاقات التجارية تحد آخر تواجهه الدول النامية والعربية منها بشكل خاص، بالإضافة إلى حركة التطور التكنولوجي المتسارعة والمستمرة وكذا دخول عدد كبير من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، وفتح الباب أمام فرص تسويقية جديدة.

1-1-1 علاقة الإستراتيجية بالميزة التنافسية

كما سبق وأن ذكرنا في الفصل الأول لهذا البحث، الخيار الاستراتيجي يعد جوهر عملية الصياغة الاستراتيجية، وهو المعبر عن التوجه العام للمؤسسة، وعلى ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الناجحة يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها المحددة وفقا للرؤية الإستراتيجية لآفاق المستقبل، ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة تبنيها عبر مراحل حياتها، عليها أن تختار البديل الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية والذي يحافظ عليها من تقلد المنافسين، حتى تحقق أكبر معدل عائد على الاستثمار.

وبهدف تحقيق هذه الميزة التنافسية والتغلب على المنافسين تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، حيث تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها، ومن هنا فمن الملاحظ أنه توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية، فالإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الخارجية حسب Jean Jacques Lambin أو عن طريق التمييز حسب M.Porter، تسمى بإستراتيجية التمييز، أما الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى بإستراتيجية التحكم في التكلفة. والملاحظة التي يستنتجها الباحث أن كل منها يعتمد على المهارات التكنولوجية والتسويقية والتنظيمية في آن واحد.

تنبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء. كما أن للميزة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنها تعتبر

أساس ومعيار التفوق التنافسي، وباعتبار أن الميزة التنافسية ترتبط عادة بخصائص المنتج ذاته فإنه من الضروري فحص ودراسة مختلف الوظائف التي تساهم في الإنتاج المادي للمنتج وتقييم مدى التحكم فيها، وبحث مختلف الإمكانيات التي من شأنها إحداث تغيير في الخدمات المرتبطة به لجعله أكثر جاذبية أو إتباع أساليب معينة تسمح بتخفيض التكلفة

1-1-2 علاقة الإستراتيجية بالتغيير

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فهذا الأخير في طبيعته يعتبر أمراً معقد نسبياً و ذو أبعاد سلوكية واجتماعية وسياسية، إنسانية وغير إنسانية، ويتطلب تصرفات ذات أبعاد إستراتيجية²¹⁰، الأمر الذي جعل مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم العلمية والعملية الأكثر تداولاً في حقل الأعمال والدوائر العلمية المتصلة بعلوم إدارة الأعمال عموماً وعلم الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص. لذا فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه. وفي هذا الصدد فقد وصف Robert C & Johns رئيس لجنة الإدارة الإستراتيجية بجامعة منسوتا، علم الإدارة الإستراتيجية على أنه العلم الذي يختص بطرح الأسئلة التالية:

- ما هي القوى التي تقود التغيير في سوق المؤسسة؟ ما هي المقومات اللازمة لمقابلة هذه القوى؟ ماذا يلزمنا من تغيير حتى يمكننا مقابلة هذه القوى؟

وفي سياق ما ذكر، يؤكد الباحث على ضرورة إضفاء الأسلوب العلمي في لإدخال التغيير وإدارته علمياً وعملياً في أي مؤسسة تتبناه، وذلك لما له من مزايا جمة كمثلاً:

1. جذب اهتمام العاملين لعلمية التغيير وكسب تأييدهم وتقليل درجة المقاومة لهذه العملية؛
 2. ضمان نجاح عملية التغيير، فكل خطوة محسوبة ومدروسة يمكن التنبؤ بنتائجها؛
 3. دراسة مسبقة لكل المعوقات والمتغيرات التي ستعوق عملية التغيير والتصدي لها في الوقت المناسب.
- وإستكمالاً للفائدة مما ذكر، نقوم بعرض تطبيق الأسلوب العلمي على عملية التغيير كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم 1.3- تطبيق الأسلوب العلمي على عملية التغيير

| التطبيق على عملية التغيير | الأسلوب العلمي |
|---|-----------------------|
| تحديد واضح ودقيق للهدف من التغيير ودوافعه وأسباب الحاجة إليه. | تحديد المشكلة (الهدف) |
| جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات وتحليلها، مع تحديد مداخل وأنواع التغيير المطلوب. | تحليل المشكلة |
| استشعار اتجاهات وردود فعل الأطراف المعنية ومشاركتهم في تحديد بدائل التغيير. | تحديد البدائل |
| المقارنة بين بدائل إحداث التغيير من حيث المزايا والعيوب. | المفاضلة بين البدائل |
| تحديد أفضل بديل لتنفيذ التغيير والتأكد من أنه يحقق الرضاء الوظيفي والشخصي لدى العاملين. | تحديد البديل الأفضل |
| اتخاذ القرار على البديل الأفضل لتنفيذ التغيير ومتابعة تطبيق هذا البديل ودراسة نتائج تنفيذه. | اتخاذ القرار ومتابعته |

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين

وإضافة لما سبق فإن معظم المؤسسات العالمية اليوم ترى ضرورة هذا الربط المباشر ما بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير. وفي هذا الصدد فقد قدم Denise Lindsey Wells المدير التنفيذي لوحدة الدعم بإدارة Navy Total Quality Leadership office تعريفا للإدارة الإستراتيجية على أنه نظام لتحديد وصنع التغيير اللازم و قياس أداء المؤسسة في اتجاهها نحو تحقيق أهدافها²¹¹.

كما أن عملية تصميم إستراتيجية التغيير من خلال التحليل الاستراتيجي وفقا لنموذج SWOT يمثل أحد الأدوات الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه الخارجي والداخلي، والذي يهدف لمرحلة الاختيار الاستراتيجي إذ يعمل على إيجاد العلاقة بين الفرص والتهديدات والقوة والضعف في المؤسسة، والذي يظهر في شكل نموذج تخطيطي يطبق في الحالات البسيطة التي تسمح باستخراج معلومات كمية. كما أنه في الحالات المعقدة، يسمح بتكوين تخطيط سريع للواقع بشكل سهل ومفهوم، قابل للبت ويمكن التعبير عنه بالمنظم. بالإضافة إلى تحديد قوائم المراجعة والموازنات التقديرية والبرامج والخطط التشغيلية.

و قد أوضح Nadler أنه لكي تكون عملية التغيير ناجحة أو التغيير ناجحا، فلا بد من ربطه بشكل جلي بالمواضيع الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن الرؤية يجب أن تلامس بعض النقاط الأساسية²¹²:

- العقلانية؛ لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير؛
- أصحاب المصالح؛ مناقشة أصحاب المصالح في المؤسسة، و ماذا سيقدم لهم التغيير؛
- أهداف الأداء؛ تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المؤسسة للتغيير؛
- العمليات والبناء التنظيمي كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.
- تحديد بعض عناصر كيفية أداء الأفراد للعمل، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل. وقد ركز Kotter على الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين²¹³. وحسب رأيه الرؤيا هي تلك التي يمكن تخيلها، وُيرَغَّبُ في تحقيقها، ويمكن إيصالها ورؤيتها مرنة. وتعتبر الرؤية المشتركة أساسا للتغيير الفعال، فهو يؤكد على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير، ويقول أنها:

- ❖ توضح الاتجاه للتغيير.
- ❖ تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.
- ❖ تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

3-1-1 مبادئ التحليل الإستراتيجي للتغيير:

إن المنظور الإستراتيجي يرى أن دراسة عوامل التغيير كفيلة بإيجاد طريقة عملية تسمح بالقيام بعملية إستراتيجية لإنجاح التغيير، مع مراعاة دراسة الإكراهات و الضغوط المفردة على المؤسسة وعلى الفاعلين أنفسهم، مع الإدراك أن لهذا الفاعلين هامش من الحرية في التعامل مع الإكراهات الخارجية كالبيئة

²¹¹ حسن محمد احمد مختار، نفس المرجع، ص292.

²¹² حضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص93.

²¹³ نفس المرجع السابق، ص94.

التكنولوجية، والبناءات التنظيمية، والثقافية التي تمارس ضغطا على التغيير. ويعتمد التحليل الإستراتيجي على أربعة مبادئ لتحليل التغيير²¹⁴:

﴿ إستقلالية الظاهرة التنظيمية: والتي تقوم على مبدأ أن التنظيم لا يمكن أن يتسم بالثبات، إذن فهو تنظيم ظرفي إذ أن أساس سلوك الفاعلين ينبع من استقلاليتهم، وكذلك فإن مجال الحرية يعطي إستقلالية في الاختيار، و يعتبر النسق كظاهرة ذات خصائص مختلفة، وبالتالي فإن تعدد الوسائل التي يضعها الفاعلون لا يمكن أن تفرض عليهم من الخارج إلا إذا كان هناك تحفيز أو دافعية لكي يتحرك عبر آليات جديدة؛

﴿ الظاهرة التنظيمية هي بناء: من خلال تحليل العلاقات الاجتماعية تظهر لنا على أنها بناءات فهي إذا أداة تؤدي بالفاعلين الاجتماعيين لكي يضبطوا تفاعلاتهم بطريقة ما، للوصول ولو إلى أدنى درجات التعاون لبلوغ الأهداف الجماعية؛

﴿ الحلول ليست إجابات آلية للإكراهات: أي أن كل مجموعة قادرة على إبتكار حلول جديدة، حيث يمكن أن تمر عن طريق استدعاء الخيال. لدى الفاعلين. في إنتاج حلول الإبداع؛

﴿ كل التغييرات تقترح قطيعة: إن وجود عملية التغيير لا يمكن أن تنجح إلا من خلال إجراء قطيعة بين الألعاب القديمة والألعاب الجديدة، إذ تكمن هذه القطيعة في إنها صعبة وشرسة لمقاومة التغيير وخاصة في المجتمعات أو الجماعات التي لها انسجام ثقافي وهوية قوية. فلا يمكن لأي تغيير ولا لأي تعلم جماعي أن ينجح إلا عن طريق وجود القطيعة، ولا يتأتى هذا إلا بوجود تعلم جماعي واعي حيث يقتنع الفاعلون بضرورة التحلي عن الحلقات المفرغة القديمة وتبني حلقات جديدة.

1-2 إستراتيجيات التغيير وإدارة مقاومته، الداعمة لاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

ذكرنا فيما سبق، أن إدارة التغيير يجب أن تتجه إلى تحقيق هدف وتسعى للوصول إلى غاية معلومة ومقبولة نوعا ما، ولتحقيقها لابد للمؤسسة من إعداد إستراتيجية مسبقة للتهيئة الذهنية للعاملين، حتى يتم تبسيط صور التغيير، وتوضيح مداخله ومجالاته، وأهدافه، وبالتالي تنفيذه والتجاوب معه بدون أضرار. إستراتيجية يستعملها المدراء ووسطاء التغيير لحشد القوة والسلطة وممارسة التأثير بالآخرين للحصول على إسناد ودعم العاملين لجهود التغيير. ويقصد بالاستراتيجية هنا صيغ ووسائل وأساليب التدخل التي تستخدم لتحقيق التغيير.

1-2-1 إستراتيجيات التغيير المعتمدة في إطار عملية التغيير وإدارة مقاومته

الإستراتيجية كما تم التطرق إليها في الفصل الأول، مجموعة من الخطط والقرارات الفعالة تستخدمها المؤسسة عبر فترات وجودها، مستخدمتا في ذلك التطور العلمي لغرض توفير الوسائل لحمايتها واستشراف المستقبل الذي تطمح لتحقيقه. وتمر هذه العملية كما ذكرنا بمراحل، من أهمها تغيير الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية.

وتحديد إستراتيجية التغيير المطبقة، يتطلب الأخذ في الحسبان العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المؤسسة كالهيكلة التنظيمية (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي)، التكنولوجية (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الأدوات والأجهزة،

²¹⁴ إبراهيم قاسمي، "الإتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب Sonitex الأغواط"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 83-84. موجودة على الرابط الإلكتروني bu.univ-ouargla.dz/Brahim_Kasmi.pdf?idthese=247

إدخال الأتمتة للمؤسسة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف جديد).

1-2-1-1 مفهوم استراتيجية التغيير

تعرف استراتيجية التغيير على أنها "استراتيجية متطورة تهدف إلى إحداث تغيير في الميول والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية في المؤسسات لتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"²¹⁵ وحسب Mintezberg الاستراتيجية إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذها الإدارة العليا، ويكون هذا الإطار متسماً من الأهداف العليا للمؤسسة ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر بموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها.²¹⁶ ويعتبر الخضيرى الإستراتيجية فن التعميم الذي يقوم بوضع إطار عام يشمل كل شيء داخل المؤسسة، ويوجه في إطاره كافة عوامل الفعل نحو هدف عام يتم الوصول إليه. واستراتيجية التغيير تشمل بعدين أساسيين هما²¹⁷:

- الشمول : أي أنها تشمل كل شيء في المؤسسة بكافة عناصره وأجزائه وقوى الفعل داخله، فهي تحكم عملية التغيير من بدايتها لنهايتها، وبالتالي فهي عملية كلية؛
- الزمن: حيث تغطي الاستراتيجية أطول فترة ممكنة يمكن فيها أن تصل فيها عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها بشكل كامل.

ويرى الخضيرى أنه من الضروري كذلك أن تستند إستراتيجية التغيير في المؤسسة على :

- ملاءمتها مع القيم الثقافية والخبرات السابقة، والقدرة على التحسيس بالحاجة لتبني التغيير؛
- الاهتمام بتطوير قدرات المستهدفين والتركيز على قادة الفكر والرأي في المراحل الأولى للتغيير؛
- الأخذ في الاعتبار النتائج الاجتماعية للوضع الجديدة.

1-2-1-2 أنواع استراتيجيات التغيير

كما أنه من جراء تفحصنا لأهم إستراتيجيات التغيير وإدارة مقاومته، ومن خلال تحليلنا لمضمون ومفهوم كل إستراتيجية تغيير، إرتينا كإجتهداً منا تصنيف هذه الاستراتيجيات إلى قسمين رئيسيين، إستراتيجيات واضحة أو الظاهرة للمقاومين وإستراتيجيات خفية للفاعلين (القائمين على التغيير).

أولاً: الإستراتيجيات الواضحة للمقاومين

فيما يخص هذا القسم من الاستراتيجيات، فيتنفق العديد من الباحثين والدارسين مثل Frensh & bell، Anderson & King، Bennis & Chin، على أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للتدخل وإحداث التغيير²¹⁸:

²¹⁵ مقتبس من تعريف عدنان الطيط، تغريد سعيفان، لمداخلة بعنوان "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات واثراً على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، 3-5 نوفمبر، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن، 2009، ص 09.

²¹⁶ كاظم الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

²¹⁷ الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 141-142-143.

²¹⁸ نيجل كينج، نيل اندرسون، مرجع سبق ذكره، ص 266.

- دافيد ويلسون، "مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير" ترجمة تحية عمارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ط2، القاهرة، مصر، 2001، ص 199.

- سيد عرفه، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

1- إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي (العقلانية)

أو كما يسميها البعض بالاستراتيجية المنطقية، وتستند أفكارها إلى أن الفرد مخلوق عاقل ومنطقي في سلوكه وتصرفاته وأنه يستطيع توجيه نفسه بالمنطق لتحقيق الأهداف التي تنال القبول منه . وبناءً على هذا تقوم هذه الاستراتيجية على افتراضات عقلانية مفادها أن الأفراد تنفذ ما يحقق مصالحها إذا ما تم شرح وتوضيح لهم ذلك، فالفرد العقلاني الرشيد سيقدر دعم ومساندة التغيير من عدمه معتمداً على سلامة تفكيره ومصالحه الذاتية.

وهي إستراتيجية منطقية قائمة على الحجة والمنطق إذ تؤكد على نقل رسائل ذات مصداقية لتبرير التغيير المطلوب، كما أنها تؤكد على الأنشطة التي تتضمن الإعلام حول طبيعة التغيير ولماذا تم تبريره، ومن المهم هنا التأكيد على ضرورة تمتع الرسائل الإعلامية حول مشروع التغيير بدرجة عالية من المصداقية، وأن الأفراد المستهدفين يجب يوجه إنتباهها لتلك الرسائل.

وفق هذه الإستراتيجية يتم استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، بالاضافة لإستخدام الحقائق والمعرفة الخاصة لإحداث التغيير، وتقديم مبررات له، وعلى قائد التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته.

ومن المناهج المعتمدة في ظل هذه الإستراتيجية نذكر: تحليل النظم، البحث التطبيقي، اختيار العاملين، العروض العملية وتجارب ميدانية للموائمة بين التغيير والحاجات، توفير ونشر المعرفة ونشر المعلومات والتعليم... الخ. كما أن التدريب يعتبر من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير. فهو أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقف تقف في تفعيل التغيير بها لضمان بقائها واستمراريتها.

ومما يجب الإشارة له في إطار هذه الاستراتيجية أنها تركز في نجاحها على جودة التغيير نفسه، فإذا تم مقابلة الحاجات المستهدفة وإبراز الحوافز ذات الصلة من جهة، ولم تكن القوى المنافسة في مركز أقوى، وتم توفير المعلومات الكافية حول الدليل المدعم لمشروع التغيير، من جهة أخرى فإن الاستراتيجية المنطقية سوف تكون ناجحة. وحيث أن القوى المحفزة للتغيير هي التغيير نفسه، فلن يكون هناك سحب لتلك القوة كما هو محتمل في الاستراتيجيات الأخرى.

2- إستراتيجية القيم (إعادة التعلم)

تستند أفكارها إلى أن جوهر قبول التغيير لدى الأفراد يقوم على إفتراض أن سلوك الفرد وأفعاله موجه من خلال أنساق القيم والاتجاهات التي يعتقد الفرد بصحتها ويؤمن ويلتزم بها ويكرس حياته لها، ولذلك فإن تغيير نمط سلوكه يمكن أن يحدث عند إندماجه في إنسياق قيمه، (من أنساق القيم المعيارية القديمة إلى أنساق القيم جديدة أو البديلة) وهنا يتحول التزام الفرد نحو البديل الجديد .

وتقوم هذه الاستراتيجية بالتعرف على حاجات العاملين في المؤسسة، وعلى القيم الموجودة والمركز والمكانة أو الجاه، والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد وعلى الأداء. وتفترض هذه الاستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث تظهر عدم فعالية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة مكانها.

ومن أبرز المناهج التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجية نجد التعلم من خلال الخبرة والتجربة، وإعادة تعلم الفرد وتوثيق الثقة بين الأفراد، كما يدخل في ظل هذه الإستراتيجية تحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات وتطوير العاملين. وفي ظل هذه الاستراتيجية قد يتم الاستعانة بالخبراء للتطوير والتغيير الذين يضعون التصورات والحلول لما تحدده المؤسسات من أوجه التغيير.

كما أن هذه الاستراتيجية تقوم على افتراض أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المؤسسات بضرورة التغيير، أو بعدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون بالتغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يفتح المجال لمقاومته عدم قبلوه، وغالبا ما تفشل هذه الاستراتيجية أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المستترة والمترسخة²¹⁹.

ولهذه الإستراتيجية نوعان من الأساليب للتطبيق (في كليهما نجد إرتفاع لكفاءة التنظيم ككل):

- الأولى: تطوير وتحسين قدرة التنظيم على حل المشكلات الإنسانية أو التقنية والتي تحول دون تحقيق الأهداف؛
- الثانية: زيادة قدرات الأفراد والذين هم أساس التنظيم على تحسين مستوى أدائهم، نموهم وإبداعهم.

ويشير الباحث هنا إلى أن التعليم يساعد في عملية تغيير الثقافة المؤسسية ويعدل سلوك الأفراد، على أن يصاحبهما تغيير في السياسات والمنظومات، وهذا يتحقق كله من خلال: الالتزام الإيجابي، التخطيط، المشاركة، الرقابة على العمليات، التعرف على المشكلات والقضاء عليها، الاستمرارية والتحدي، وتحديد الأولويات.

3- إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان

تستند هذه الاستراتيجية على إرغام الأفراد على إحداث التغيير، باللجوء لكافة أساليب القوة الجبرية والمعنوية في تغيير سلوك الفرد، وأسلوب القهر والاذعان، معتمدا في ذلك على تحوز عليه المؤسسة من قوانين ولوائح وما لها من سلطة، كأدوات لفرض التغيير وتنفيذه بالقوة الشرعية وغير الشرعية معا، وكذا تأمين حركة سيره وتقدمه والحد من مقاومته باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف الالتزام بالتغيير. ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بأسلوبين هما:

1. استعمال القوة بشكل مباشر: حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات أو التهديدات؛
2. اللجوء الى المناورة السياسية: والتي تكون المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة.

تندرج تحت هذه الإستراتيجية ثلاث أنواع من القوى هي كالتالي:

- القوة غير العنيفة: تتم بواسطتها إحداث التغيير بالوسائل السلمية؛
- القوة من خلال المؤسسات السياسية والإدارية: يتم إصدار القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات لإحداث التغيير؛

²¹⁹ محمد راتول و أحمد مصنوعة، مداخلة بعنوان "التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير"، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، 12-19 ماي 2011، الجزائر.

- التحكم في المجموعات المؤثرة: إعادة توزيع السلطة بين المجموعات بغرض إحداث التوازن والتغيير.

ومما لا يجهل ومعروفا لدى الجميع وما يشبهه الواقع الذي نعيشه، أن الفرد الذي يتحكم بهذه السلطة يستمد قوته من تحكمه بالدعم المادي أو الإداري أو حتى من اعتبارات تتعلق بمنصبه نفسه، بمعنى أن لديه سلطة التحكم بأشياء يريدتها أو يحتاجها آخرون (مقاومون) وهو من يستطيع تقديمها أو منحها لهم أو منعها عنهم أو أخذها منهم.

نجاح هذه الاستراتيجية قائم على مدى قيمة وأهمية مصادر هذه السلطة، وأن الاعتماد النهائي لها يقوم جعلى رضا الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة التي تم تغييرها. فنجد في بعض الحالات الحضر والتقييد القانونيين لا يجديان نفعاً إذا ما كان الفرد يرضى بالعقوبة أو حتى بالسجن أو الغرامة عوض الالتزام والتقييد بالسلوك المطلوب، وحتى أسلوب التسلسل الهرمي للسلطة لا ينفع، إذا كان التهديد بخسارة الفرد للوظيفة.

وعلى عكس ما سبق، قد تكون هذه الاستراتيجية فعالة في بعض الظروف خاصة في الحالات الطارئة ولكنها تكون غير مجدية على المدى الطويل لأنها لا تضمن ولاء العاملين ودعمهم للتغيير، وهذا ما يميز هذه الإستراتيجية عن سابقتها، كما أنها لا تستخدم بصفة عامة في منظمات الأعمال.

الجدول رقم-2.3- استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة.

| إستراتيجية التطوير التنظيمي والسلوك الإداري | نطاق التطبيق | المدى الزمني لإحداث التغيير | أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة | السلوك الإداري | النتائج المتوقعة |
|--|--|-----------------------------|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| الرشد و التطبيق العملي: يوجه الأفراد بالمنطق و بما يحقق مصالحهم الشخصية | من خلال النظم الإدارية | طويل المدى سنوات أو أشهر | سياسات التعليم، التدريب و تقديم الاستشارات | سلوك يعكس توافر الخبرات | الانتشار والتطبيق في المدى الطويل |
| نظم القيم و إعادة التعلم : يتأثر الأفراد بالقيم التي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية | من خلال علاقات الزمالة و جماعات العمل | متوسط المدى أشهر أو أسابيع | التوجيه و النصيح، تدريب الحساسة | التفويض، المشاركة والعمل الجماعي | الانتشار والتطبيق في مدى الطويل |
| القوة و القهر و الإذعان | من خلال الإجراءات والسياسات ولايولوجية | قصير المدى أيام أو دقائق | استخدام القوانين، اللوائح والإجراءات الاعتراضية الفصل | التحرك في اتجاه واحد | المسايرة والتوافق الوقي |

المصدر: السيد عليوة، مرجع سبق ذكره، ص 34

الجدول أعلاه يلخص لنا الأشكال المختلفة لإستراتيجيات التغيير التي ذكرت، مع الإشارة إلى أهم النتائج المصاحبة لكل إستراتيجية على حدى. ومن خلال ماتم عرضه من نطاق تطبيق، وسياسات وإجراءات، وأزمنة ونتائج متوقعة، نستخلص أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية (مثلى) يمكن استخدامها دائما لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظرف الذي تمر به المؤسسة هما من يحدد ذلك، إلا أن المزج بين الاستراتيجية الأولى والثانية قد يجدي نفعاً وقد يكون الإختيار الأمثل، إلا أن هذا لا يعني نفي أو عدم استخدام أو اللجوء للإستراتيجية الثالثة (القوة) فهناك ظروف قد تمر بها، تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة الأفراد للتغيير.

ثانياً : الإستراتيجيات الخفية للفاعلين

إن مراجعة أدبيات موضوع التغيير كشفت لنا أن البعض من الممارسين والباحثين أكدوا وجود أنواع أخرى من إستراتيجيات التغيير، والمتمثلة في مايلي:

ب-1 إستراتيجية التمويه والمراوغة:

وتستند هذه الاستراتيجية، على إيهام الأفراد بأمر الواقع على خلافه، بإستخدام المراوغة الفكرية، والتمويه، والمغالطة، والبحث عن كسب النقاش، والكذب، الغموض والتعتيم، أو الخلط المتعمد بين الألفاظ والعبارات، أوتزييف وإخفاء المتعمد لحقائق ما وراء السطور أوتبديلها وتغيير لمعانيها. ويرتبط هذه النوع من الاستراتيجيات بعملية التشخيص التي تقوم بها المؤسسة أو القائم على عملية التغيير، للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، التي تعينه على وضع إستراتيجية معينة لذلك الإيهام أو التمويه، والتي تكون في غالب الأمر موجهةً إلى فئة معينة من الأفراد يقدر الفاعل أنها لا يمكن أن تكتشف تمويهه ومراوغاته.

كما أن الفاعل أو المنشئ (الذي يقوم بعملية المراوغة والتمويه) قد لا يكتفي في بعض الحالات بما ذكر لتحقيق الإستراتيجية غايتها، فعادةً قد يستعمل براهين ومقدمات صحيحة في قضايا متسقة لكي يضمن المموه صدقه، ولكن في الحقيقة تهدف من ورائها إلى إبطال قضايا أخرى، أو التمويه بإدخال بعض قضايا فاسدة بين القضايا الصحيحة.

ولإستراتيجية المراوغة كذلك عدة أساليب تكون مرتبطة في الغالب بسياقات إجتماعية، وعوامل نفسية مختلفة، ولعل من أبرزها :

- إعادة شرح بعض الأفكار من غير داع وبدون فائدة؛
- إضفاء أهمية على فكرة تكون عادية جداً ؛
- ترديد الأفكار ذات المضمون العام، أو مما يعرفه كثير من الناس؛
- التفصيل الزائد عن الحد بتوضيح ما لا يجب توضيحه، وتطويل ما لا يجب تطويله؛
- تكرار الأفكار بصيغ مختلفة، وبطريقة مشوشة، مصحوبة بالحشو، والإستطراد غير المفيد.

وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات السلبية الغير فعالة للحد أو التغلب على مقاومة التغيير، ويذكر الحسن مجموعة من هذه الاستراتيجيات التي يمكن أن يلجأ إليها القائم على عملية التغيير في ظل هذه الاستراتيجية، والتي أوردها في النقاط الثلاث الآتية²²⁰:

« إتباع السلوك الدفاعي: من خلال قيام القائم على عملية التغيير بمحاولات لتبرير موقفه دون إهتمام بتساؤلات العاملين، معتبرا المقاومة هجوماً عليه لمسألة شخصية، دون الاعتبار لمصادقية وشرعية المقاومة؛

« الاقناع السابق لأوانه: يحاول من خلاله القائم على التغيير توضيح أن مقاومة العاملين للتغيير ناتجة عن عدم إدراكهم للحقائق، والمعلومات الخاصة بالتغيير، وعند معرفة هذه الحقائق والمعلومات من طرف العاملين فإنهم سيدركون أهمية التغيير وسلامة القرار المستخدم بشأن عملية التغيير من طرفه؛

²²⁰ الحسن ربحي، مرجع سبق ذكره، ص152-153.

« إتباع أسلوب النقد والاستنكار للمقاومة: يلجأ القائم الى إتباع هذا الأسلوب على الرغم من وجود حقائق مشاكل حقيقية يواجهها العاملين من جراء عملية التغيير. فالقائم على التغيير يدرك حقيقة تلك المشاكل ولكنه يتبع أسلوب النقد والاستنكار لكل من يحاول مقاومة التغيير أو مناقشة المشاكل المترتبة على ذلك، وقد يقوم بإسداء النصح للأفراد بما يجب عليهم القيام به دون التطرق الى المشاكل التي تكتنف عملية التغيير، دون محاولة المساعدة في حلها بأسلوب واضح ومفهوم.

ب- 2 استراتيجية الاستغلال واختيار الأعضاء

تلجأ هذه الإستراتيجية الى الاستمرار في محاولة اقناع بعض المقاومين، لغرض خلق موافقة داعمة للتغيير، وبموجب هذه الإستراتيجية يتم اختيار العضو (من قادة المقاومين/ الأفراد العاملين) للمشاركة في جهود التغيير في موضع هام في عملية تصميم التغيير (غالباً ما يعطى له دوراً رمزياً في عملية صنع القرار، وبدون أن يشكل تهديداً لجهود التغيير) بهدف ضمان مصداقيته على العملية، وتمير التغيير في هدوء، وبأقل مقاومة وكلفة²²¹.

وتكمن إيجابيات هذه الاستراتيجية في أنها توفر حلاً سريعاً وبأقل كلفة²²²، أما سلبياتها فتتمثل في أنها قد تسبب مشاكل في حال إدراك أو شعور العاملين أنهم قد استغلوا.

1-2-2-1 إستراتيجيات أخرى معتمدة في إحداث التغيير

هناك من يرى كالصيرفي مثلاً، أنه يمكن إحداث التغيير من خلال إستراتيجيات أخرى غير التي ذكرناها، والمتمثلة في²²³:

1-2-2-1-1 إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي

فقد تعمد المؤسسة في هذه الاستراتيجية إلى جعل الإعتقاد لدى العاملين بها بأن الوضع الحالي لا يرضي و هو بحاجة إلى التصحيح والتعديل، من خلال التركيز على بعض السلبيات الموجودة، خاصة ما تعلق منها بأداء الخدمات والأساليب المتبعة بهدف إثارة وتعزيز حالة عدم الرضا والقبول ، مما ينجر عنه ضمان وتشجيع وتأييداً للتغيير، ومنه فهذا الأخير سينفذ عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، وعندما يدرك العاملون أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، فتكون الرغبة في التغيير بما يحمله من رؤية مرغوباً فيها في المستقبل؛

1-2-2-1-2 إستراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير

مضمون هذه الإستراتيجية أن هناك في العادة قوى تعمل بصفة جدية للمحافظة على الوضع الراهن، مستخدمتا ضغوطها بإتجاه مقاومة التغيير، مما يستدعي بالمؤسسة تحليل هذه القوى والإحاطة بها لإبطال مفعولها، وبهذا تصبح إمكانية التحرك نحو التغيير المطلوب أكثر سهولة.

1-2-2-1-3 إستراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا للتغيير

تتميز هذه الإستراتيجية بالتأييد من طرف الإدارة العليا، والتي تقوم بتفعيل وتسهيل تنفيذ التغيير المطلوب. ومن أبرز من استراتيجياتها التي تعتمد عليها، إستراتيجية بناء الفريق التي تعتمد على فرق العمل في أداء المهام التي يجب أن تعمل بتناغم وتعاون؛

²²¹ نفس المرجع السابق، ص 154

²²² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

²²³ الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 85 إلى ص 88.

1-2-2-4 إستراتيجية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها

تعني المشاركة على وجه الخصوص فرصة المشاركة في صنع القرار، والإتصال بين جميع الأفراد المشاركين في العملية. ولهذا النوع من المشاركة أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المؤسسة في المستويات الدنيا من التنظيم، وتنمي إحساسهم وتفهمهم بالمسئولية وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى تحقيق نوع من الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم المشاركين في صنع قرار التغيير ومسايرته. كما أنها المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

1-2-2-5 إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير

يقوم هذا النوع من الاستراتيجيات على ربط عملية تنفيذ التغيير ارتباطاً هادفاً بالمكافآت، بمعنى أن المكافأة المالية أحد أساليب هذه الاستراتيجية، وفي هذا الإطار نشير إلا أن أدبيات التغيير أشارت إلى وجود إلى إختلاف جزئي بين مصطلحي المكافأة والحوافز. فهذا الأخير هو توقع لمكافأة وتشجيع للفرد للتحرك بإتجاه دعم التغيير المرغوب، أما الأولى فهي ما يتحصل عليه الفرد نتيجة الإنجاز المرتبط بتنفيذ التغيير. كما أن المكافأة تنقسم بدورها إلى قسمين: مكافأة خارجية يمكن ملاحظتها؛ ومكافأة داخلية وهي داخلية بالنسبة للفرد؛

كما اتضح لنا أيضا من خلال بحثنا هذا، أن هناك نوع آخر من الاستراتيجيات يمكن إعتبارها كإستراتيجيات معتمدة في إحداث التغيير في المؤسسة والمتمثلة عموما في²²⁴:

1-2-2-6 استراتيجية المرسوم:

ويكون فيها قرار التغيير صادرا من الشخص الذي يشغل المنصب القيادي الأعلى في المؤسسة، ويكون هذا القرار في صيغة مرسوم (أي أنه إعلان بإتجاه واحد) له صفة القانون. يصدر للعاملين في المواقع أو المناصب الدنيا في المؤسسة؛

1-2-2-7 استراتيجية الإبدال أو الإحلال:

يتم التغيير على ضوءها من خلال إستبدال الأفراد في موقع أو أكثر من المواقع الهامة أو الحساسة في المؤسسة بواسطة أفراد آخرين. فالافتراض الذي تقوم عليه هذه الاستراتيجية يتمثل في أن التغيير في المؤسسة يمكن أن يحدث من خلال تغيير الأشخاص؛²²⁵

1-2-2-8 الاستراتيجية البنائية:

على عكس كلا من استراتيجية المرسوم أو الإحلال، تقوم الإدارة بتغيير العلاقات التي تحكم المهام والأعمال التي يقوم بها العاملين في المؤسسة. وبتغيير بنية هذه العلاقات سيتأثر بذلك سلوك أو أداء العاملين؛

1-2-2-9 استراتيجية الحل الجماعي:

وتقوم هذه الاستراتيجية على تحديد المشكلة، ومن ثم التعاون على حلها جميعاً، من خلال المناقشة الجماعية باللجوء لمساعدة فرد من خارج المجموعة كالمستشار.

²²⁴ Hajar Al_khuraif, http://fr.slideshare.net/hajar_abdullah/ss-29238963 / diapo 16

أنظر أيضا: العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 102-103-104
²²⁵ علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 330-331.

1-2-2-10 استراتيجية مناقشة البيانات:

يتم من خلالها عرض البيانات ذات العلاقة على الأفراد، كما أنها توفر التغذية العكسية للنظام المستفيد منها بواسطة عميل تغيير من المؤسسة نفسها. ومن هذا السياق يتم تشجيع الأفراد على تطوير تحليلهم الشخصي حول البيانات التي تقدم لهم على شكل دراسات حالة ونتائج استطلاعات، وتقارير؛

1-2-2-11 استراتيجية القرار الجماعي:

تقوم هذه الاستراتيجية على مشاركة أعضاء المؤسسة في تنفيذ الخيارات التي حددت من قبل الآخرين، وهنا يجب أن ننوه أن هذه الاستراتيجية لا تشمل تحديد المشكلة أو حلها، وإنما تركز على الحصول على موافقة الأعضاء حول القرار الذي المقرر إتخاذ؛

ويرى الباحث أنه في إطار هذا التصنيف الأخير، أن هناك ترابطاً بين هذه الاستراتيجيات، وهذا ما يميزها. إذ أنها تتيح للقائم على عملية التغيير أن يستعملها جميعاً عندما يعمد إلى إحداث التغيير في المؤسسة، مما يعزز العملية ويساعد على إنجاحها. كما أن هذه الاستراتيجيات قد لاتتلاقى في بعض الحالات القبول، وتواجه بالمقاومة، في حالة ما إذا مثلاً واجه الأفراد نص المرسوم بالفرض القاطع، أو في حالة مثلاً إبداء سخط أو رفض لقبول مبدأ الإحلال لمجموعة من الأفراد أو لفرد منهم يحتل مكانة مميزة لديهم، أو يكون بمثابة قائد المجموعة، لما ينجر عنه في إعتقادهم من تنزيل للذات، أو احتقار، أو تضعيفاً.. الخ.

وكخلاصة عامة لما سبق ذكره من إستراتيجيات مختلفة للتغيير بكل أنواعها وتقسيماتها، يرى الباحث أنه لا توجد إستراتيجية تغيير أفضل من غيرها من الاستراتيجيات المشار إليها، وبالتالي فلا نحكم على أفضلية أي منها بدون الإحاطة المسبقة بظروف التغيير ودوافعه، والنتائج المنتظرة من وراءه. فالإختيار النهائي لنوع الاستراتيجية المطبقة والأساليب التي تتضمنها كل منها، يعتمد على عدة عوامل أساسية، من أهمها نوع التغيير المطلوب، والمرحلة المحددة في عملية التغيير. كما أن على القائمين على التغيير أن يولوا اهتماماً لأثر هذا التغيير على توجهات الأفراد، وأن يدركوا أن الأفراد هم جوهر عملية التغيير، وأن القضية الرئيسية في هذه العملية تتمثل في قدرة القائمين على إقناع الأفراد بأهمية التغيير، وضمان قبولهم للتغيير وكسب تأييدهم له. فمن البديهي، أن الأفراد يتصرفون في أغلب الأحيان بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية تغيير، مما يتطلب أحياناً مراعاة ظروف هؤلاء الأفراد وأن ينظر إلى سلوكياتهم المختلفة تجاه عملية التغيير.

وفي هذا المقام فقد أثبتت التجارب أن فاعلية القائمين على التغيير في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدرتهم على تحليل ردود الفعل لدى العاملين ومعرفة كيفية معالجتها، كما تعتمد على مرونتهم التي تمكنهم من التكيف مع المواقف التي يجدون صعوبة في تغييرها واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير. وبناءً على هذا يكون من الأجدى (نظرياً) للقائمين على عملية التغيير في المؤسسة أن يركزوا في المقام الأول على الإستراتيجيتين الأوليتين، حتى لاتطول فترة المقاومة ويتحول جهدهم الأكبر نحوها، مما يؤثر على عملية التغيير وقد يحول دون نجاحها.

1-2-3 استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير

بالرجوع إلى ما ذكرناه في الفصل الثاني، في إطار نماذج عملية إدارة التغيير، نستخلص أن نموذج Lewin يعد من أنجح النماذج لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات، حيث يقوم على تحديد الجهات المتزعمة لمقاومة التغيير، وتحديد وجهات نظرهم وافترضاقتهم ذات العلاقة بالمقاومة، كما أنه يقوم بتحديد كذلك الجهات المؤيدة لعملية التغيير ومنطلقاقتهم في ذلك. ومن البديهي أن أي عملية تغيير في المؤسسة قد تكون مصحوبة بقدر معين من المقاومة سواء كانت ضعيفة أو قوية، ومن هذا المنطلق يتوجب على القائم على عملية التغيير العمل على التقليل من حدتها، من خلال التخطيط الجيد ووضع الاستراتيجيات اللازمة إما للحد من مقاومة التغيير أو المساعدة في تأييده. ومن أجل هذا، يجب عليه على القائم على العملية أن يدرك هذه الإستراتيجيات الواجب إتباعها، والتي نذكر من أهمها:

1-3-2-1 إستراتيجية التعليم والإتصال

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي، وبالتالي فهي تنظر للتعليم على أنه العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، إذ يعتبر كوسيلة لنشر المعرفة العلمية. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. وفي هذا السياق، تقوم المؤسسة بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد الأفراد بالمعلومات.

تعتمد هذه الاستراتيجيات على تقديم الحقائق والمعلومات بشكل موضوعي وبدون تحيز للعاملين في التنظيم. ومن الاستراتيجيات الشائعة نجد²²⁶:

- استراتيجيات التعليم المستمر: تفترض هذه الاستراتيجية أن العاملين عندهم يكونوا على درجة عالية من التدريب ومواكبين للتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال تخصصاتهم سيكونون قادرين على إدراك المشاكل وتحديد الحلول مما ينعكس إيجابيا على الأداء؛
- استراتيجية التغذية الراجعة للدراسات المسحية، إجراء مسوحات كبدائية لعملية التغيير من خلال جمع البيانات حول أنشطة التنظيم بإستعمال استقصاءات، ونتائج هذه الاستقصاءات تقدم لمجموعات من الأفراد للوصول إلى نتائج وبالتالي القيام بالإجراء التصحيحية، ثم جمع بيانات أخرى بعد إجراء العمليات التصحيحية ويتم التقييم بناء على نتائج عملية التصحيح. وتأثير هذه الاستراتيجية على السلوك يكون بطريقتين:

1. توليد الطاقة عند الأفراد وحفزهم للبدء بإتخاذ إجراء تصحيحي لأنها تقدم للأفراد والجماعات في المؤسسة معلومات تتعارض مع إدراكهم ومعتقداتهم .
2. توجيه التغذية الراجعة السلوك عندما يكون الفرد محفزاً

كما أن هناك العديد من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تسهيل الإتصال في عملية التغيير، كالزمن المتاح لإجراء عملية التغيير، والمدى المطلوب فيه، ومستوى القبول للتغيير، وموافقة الأفراد عليه، ومدى الود والمساعدة التي يقدمها القائم على التغيير في التنظيم، ومستوى توفر المهارات في التنظيم، والإتصال مع العاملين،.. الخ.

ويضيف سعيد يس أن هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على

²²⁶ نصيرات فريد، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص318-319.

منطقه، فقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير.

ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً خاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

1-2-3-2 إستراتيجية المشاركة والانخراط

تأكد لنا من خلال الأبحاث والدراسات السابقة، والمجراة في العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها، أن المشاركة في برامج التغيير من قبل العاملين تؤدي إلى الطاعة والإلتزام والتفويض. وهي مفيدة جداً أثناء عملية التغيير لأنها تمكن من الاستفادة القصوى من الخبرات المنتشرة ضمن التنظيم ذاته²²⁸. وبالتالي فإن اللجوء لهذه الاستراتيجية يتم عندما يكون للأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير قدرة عالية على مقاومة التغيير. لذا أكد Kanter على أنه يجب على القادة التحويليين إدراك أهمية هذه الإستراتيجية كأداة فعالة، يتم استخدامها في الاتصالات المهمة لإتمام وتسهيل عملية إنجاح التغيير في المؤسسة، وكضرورة في التأثير على الميول والإتجاهات والسلوك اللازم لعملية التغيير وإستيعاب القوى المقاومة للتغيير.

وللمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة والتي تتجسد في تقمص دور مهم في عملية صنع القرار المتعلق بإعداد وتنفيذ عملية التغيير²²⁹. وقد تشمل هذه الاستراتيجية المشاركة عن طريق الإستشارات، المشاركة القصيرة الأجل، المشاركة الرسمية أو غير الرسمية... الخ²³⁰. وقد تختلف هذه المشاركة باختلاف تركيز المؤسسة على حجم المشاركة فقد تكون²³¹:

☞ استراتيجية مشاركة واسعة النطاق: يتم من خلالها تحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير، وتقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف. ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وحتمية أو ضرورة التغيير منخفضة كذلك. فيسمح بالتالي للعاملين المتأثرين بالمشاركة بتحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه، ويتم تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذ التغيير بفاعلية؛

☞ استراتيجية المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، في هذه الحالة لا يوجد لدى القائم على التغيير الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، فيسمح بمشاركة أهم الأفراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المؤسسة.

ويرى الباحث أنه لتطبيق استراتيجية مثل هذه يجب على الإدارة اتخاذ بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد واندماجهم، والتي نوجزها في النقاط التالية :

- الإشراك والاندماج المحدود: بمعنى أن يتم إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها؛
- تهيئة الظروف لعملية الإشراف: كالمناخ الصالح والملائم كالمصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، التي يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها، وتحديد البدائل على أساسها؛

²²⁷ سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص75.

²²⁸ ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص231.

²²⁹ يحيى ملحم ومحمد الأبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص221.

²³⁰ ريم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص231.

²³¹ العطيات، مرجع سبق ذكره، ص209-210.

▪ منح الفرصة المناسبة لعملية المشاركة: ونقصد بها تطبيق الآراء التي يدلي بها الأفراد المشاركون إذا كانت ملائمة وذات فاعلية، ويترتب على تنفيذها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم إتخاذه عن طريق المشاركة؛

من أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين يلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فتتمثل في أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

1-2-3 إستراتيجية التسهيل والدعم

يقوم استعمال هذه الاستراتيجية على افتراض أن المؤسسات قد أدركت المشكلة وحددت خطة العلاج وأنها متفتحة للمساعدة الخارجية ولديها الرغبة للاعتماد على الجهود الذاتية للتغيير ومن الاستراتيجيات التي تستخدمها هنا نجد استراتيجيات بناء فريق العمل، والذي يبدأ ببناءه عندما يعترف أعضائه أنهم يواجهون مشكلة، فيتم جمع البيانات التي تمكنهم من فهم الاشكال، ويتم بعدها مناقشة هذه البيانات بعد جمعها بواسطة أعضاء فرق العمل لبناء إتفاق حول جوانب قوة وضعف الأداء، وبناءاً على هذا الإتفاق يتم عمل قائمة بالتغييرات المطلوبة وكذلك خطة لتنفيذ تلك التغييرات.

وتقوم هذه الاستراتيجية على وفق الدكتورة رمضان²³² بتأسيس مجموعات عمل لدعم التغيير، وتقديم الخدمات الاستشارية للأفراد اللذين يواجهون مصاعب وضغوطات معينة في العمل بعد التغيير، فتم عملية تسهيل الصعوبات والضغوطات بالإستعانة بمدير تنفيذي يلجأ إليه العاملين عند الضرورة، أو الإستعانة بمستشاريين من داخل المؤسسة أو خارجها لغرض تقديم النصح والاستشارة.

كما تتضمن هذه الإستراتيجية بتقديم الدعم للأفراد من خلال تدريب العاملين على مهارات جديدة المطلوبة، وتقديم الدعم المعنوي اللازم لهم، والإنصات لما يقولونه من آراء ومقترحات، وتقليل من المخاوف التي لديهم من أثر التغيير عليهم. كما تقوم المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بتوفير كافة التجهيزات المادية وتهيئة ظروف العمل المناسبة، وإعطاء العاملين فترة راحة بعد التغيير.

يعتبر الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا حيويًا؛ لتقليل المقاومة للتغيير، حيث إنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين بأن التغيير مهم ومطلوب. وتبرز أهمية هذا الدعم في حال كون التغيير يشمل أكثر من قسم من أقسام المؤسسة، وبالتالي فإن الدعم يعكس أهميته. كما أنه يمكن من خلال هذه الاستراتيجية تسهيل عملية إجراء التغيير وتعديل المواقف، كما أنه يمكن من خلالها شراء الموافقة.

هذه إستراتيجية بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، وتتمثل إيجابياتها في أنها تقدم دعماً نفسياً وعاطفياً قد يساعد على التقليل من حجم المقاومة، وبالتالي لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها. أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

1-2-3-4 إستراتيجية التفاوض والإتفاق

بموجب هذه الاستراتيجية يتم التفاوض للوصول إلى إتفاق بين القائمين على التغيير والأفراد المقاومين للتغيير حول هذا الأخير ككل أو أحد جوانبه، من خلال عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكليف وجهات النظر بينهم، باللجوء لكافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو

²³²العطيات، نفس المرجع السابق، ص230.

للحصول على منفعة جديدة. ومن بين الأساليب المستخدمة نجد مثلاً²³³:

- عرض حوافز مغرية للمقاومين ذوي التأثير (أو مثلاً للمنتسبين في النقابات العمالية في المؤسسة)؛
- وضع صفقات منافع مشتركة للحد أو منع إن أمكن أي محاولات لوضع عقبات أمام التغيير وأخذ التعهدات والوعود بذلك؛

تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود مجموعة من الأفراد تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك هذه المجموعة القدرة على مقاومة التغيير، عندها يقوم القائم على عملية التغيير بإختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي لإنجاح عملية التغيير.

وفي هذا السياق نذكر بعض من الإستراتيجيات التي يمكن استعمالها في هذا المجال ك:²³⁴

1. استراتيجية توسيع قاعدة المصالح المشتركة لجميع اطراف التفاوض (الموقف الأول): ميزتها التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يضمن نجاح عملية التفاوض، كما يحرص كل طرف على بذل أقصى ما يوسع لتعميق الثقة لدى الطرف الاخر. ويميزها أيضاً الرغبة الصادقة لدى أطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها أهداف التفاوض من أجل إنجاح عملية التغيير؛ وتنطوي تحت هذه الاستراتيجية العديد من الاستراتيجيات ك:²³⁵

○ إستراتيجية التكامل: يصبح كل منهما مكمل للآخر في كل شيء، لغرض تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

○ إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: للوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

○ إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

○ إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة: كالاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة، أو الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

2. استراتيجية تهدف إلى تعظيم المكاسب الذاتية فقط (الموقف الثاني): ويسمى البعض

استراتيجيات الصراع، وتهدف إلى تحقيق المكاسب الذاتية لأحد الأطراف فقط. فيلجأ من خلالها كل طرف من الأطراف (الإدارة والأفراد) لإستخدام أساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع، فقد يتظاهر كل طرف بإبداء الإستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر. وتنطوي تحت هذه الاستراتيجية العديد من الاستراتيجيات من بينها:

○ إستراتيجية الإنهاك: والتي تعمل على إستنزاف أموال الطرف الآخر، أو إستنزاف جهده إلى أشد درجة ممكنة، أو إستنزاف وقته؛

²³³ الطجم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص36

²³⁴ زياد خليل قبلان، "التفاوض، علم وخبرة وأخلاق"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية، السنة غير مذكورة، على شكل نسخة

إلكترونية pdf على الرابط الإلكتروني: <http://elibrary.medi.u.edu.my/books/SDL1961.pdf>، من ص 44 إلى ص48.

²³⁵ رشيد عمارة الزبيدي، دانا محمد صالح، "استراتيجيات التفاوض"، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد 02، المجلد 02، كانون الأول 2009، من ص 55 إلى ص58.

○ إستراتيجية التثتيت (التفتيت): والتي تقوم على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما؛

○ إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع): والتي تقوم على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض، وكمثال على هذا الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه، أو كجعل مثلا، حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

كل موقف من المواقف المذكورة يتطلب استراتيجية معينة ولكل استراتيجية مجموعة التكتيكات²³⁶ الخاصة بالنسبة ل²³⁷:

◀ الموقف الأول: قد يتضمن مثلا:

- طلب إستراحة لمراجعة الموقف واعادة الحسابات الخاصة بجوانب الموضوع؛
- تحديد مواعيد نهائية للتفاوض بشرط عدم عرضها بشكل يشوبه التهديد؛
- كشف الحقائق كاملة بهدف عرض النوايا الحسنة للنمكسب لكلا الطرفين.

◀ الموقف الثاني: قد يتضمن مثلا:

- الخداع : من خلال اعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف عكس ذلك.
- الصقر والحمامة : يتضمن فريق التفاوض المكون من شخصين او اكثر أن يكون أحدهما حاد الطبع (الصقر) والأخر مسالم (الحمامة).
- تحويل الاعتراض إلى إيجاب: كتلقي العبارات المتشددة والسلبية ثم اعادة تحويلها إلى أسئلة يعجز الرد عنها سوى بكلمة نعم.

كما يمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي إلى مايلي²³⁸:

- ☞ إستراتيجيات هجومية وإستراتيجيات دفاعية؛
- ☞ إستراتيجيات التدرج وإستراتيجيات الانجاز مرة واحدة؛
- ☞ إستراتيجية التعاون وإستراتيجية المواجهه؛
- ☞ إستراتيجيات تفادي النزاع وإستراتيجيات مواجهة النزاع.

بعد هذا العرض لأهم استراتيجيات الاتفاق والتفاوض، يرى الباحث أنه لا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض، وإنما تتحدد تبعاً لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض، والقيود المفروضة عليه والضغط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم وأهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن أهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف، الاستجابة للتغيرات الطارئة التي تحدث على عملية التغيير، التجاوب مع حركة الخصم، استثمار الفرص المتاحة، المرونة في تحديد الموقف.

²³⁶ التكتيك يقصد بها العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

²³⁷ رشيد عمارة الزيدي، دانا محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 56

²³⁸ زياد خليل قبلان، مرجع سبق ذكره، ص 46-47-48.

من إيجابيات هذه الاستراتيجية أنها سهلة نسبيًا لتجنب مقاومة التغيير، أما سلبياتها فتتمثل في احتمال أن تكون تكلفتها عالية، كما أنها قد تفتح الباب أمام جهات أخرى لممارسة الضغط.²³⁹

1-2-3-5 استراتيجية الاستمالة والإقناع

يرى Michel Crozier أن المؤسسة إذا أرادت تطبيق نموذج للتغيير تراه صالحًا أو إتخاذ أي قرار تغيير حتما سيلاقي معارضة، لأن القائم على التغيير بين أمرين إما المصلحة الشخصية أو المصلحة الجماعية، وبالتالي يعالج الأمر بإقناع الأفراد بروح المسؤولية، حتى يؤمنون في قرارات أنفسهم أن هذا التغيير أو هذه القرارات هي الأفضل والأحسن.

تعتمد هذه الاستراتيجيات غالبًا في الحث على التغيير، أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضوعي متحيز للتغيير. ومن بين الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات، الاتصالات الإقناعية، تقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب إلتزامهم ومناصرتهم لجهود التغيير. ويمكن للقائم على التغيير إتباعها لإقناع الأفراد بما يحمله من أفكار وتطلعات ورؤى معينة آخذًا بعين الإعتبار في ذلك:

- الاعتماد على العاطفة أو المنطق؛
- الاعتماد على درجة من التخويف؛
- البدء بالاحتياجات والاتجاهات الموجودة لدى المتلقي؛
- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع؛
- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة؛
- درجة الوضوح والغموض في الرسالة؛
- التأثير المتراكم والتكرار.

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة في أزمة، مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة، هنا يعتمد القائم على التغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين لوضع مستقبلي أفضل. كما تستخدم في بعض الحالات عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الافراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله.

ومن الأساليب المعتمدة في هذه الاستراتيجية نذكر²⁴⁰:

- التقريب المتتابع: عبارة عن مقياس متدرج يعكس مدى اختلاف المواقف حول برنامج معين. الهدف من هذا الأسلوب هو تغيير مواقف الأفراد السلبية حول النواحي التي تكون عدم موافقتهم عليها ضئيلة، على أساس أن مع كل تغيير ضئيل سيكون هناك تغيير في الموقف الكلي للفرد، وهكذا فالتغيير البسيط يؤدي إلى تغيير إضافي؛
- موضوع التشابه: يتم استعمال موضوع مشابه للموقف الإشكالي، إلا أنه غير مرتبط به مباشرة، لغرض اقناع الفرد بمنطق الموضوع المشابه المطروح للنقاش لتغيير موقفه في الموضوع الإشكالي (الحالي أو الأصلي)؛

○ أسلوب الضغوط الإجتماعية: من المعلوم أن الجماعة تمارس في بعض الأحيان ضغوطًا على أفرادها لضمان الإنسجام والتناغم مع مواقف الجماعة ومعايير نظام قيمها، وبناءً على هذا فقد

²³⁹ الطجم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

²⁴⁰ نصيرات فريد، مرجع سبق ذكره، ص 319.

توظف المؤسسة هذه الواقع وتطبقه لتمرير عملية التغيير، خصوصا إذا إتصفت انشطتها بالإعتماد على فرق العمل.

○ أسلوب تشتيت الذهن: تكون عملية إقناع الأفراد سهلة في حالة إذا لم يكن هؤلاء الأفراد واعين مسبقا لمحاولة الإقناع، وعنهما يتم إدخال قدركافي من تشتيت الذهن في صميم المحاولة، من خلال إدخال مواضيع غير مرتبطة بموضوع المناقشة كالمجاملات مثلا، مما يوفر نمطا ملائما للتفاعل الإنساني.

من إيجابيات هذه الطريقة، أنها غير مكلفة، إلا أنها قد تستغرق وقتا أطول في عملية الاستمالة والإقناع، كما أنها تصمم رسائلها بشكل متحيز لطرف واحد، مما قد يؤدي إلى إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية.

1-2-3-6 إستراتيجية الإكراه الظاهر وغير الظاهر (العلني أو الضمني)

أحيانا عند عدم نجاح أي إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة، عندها يبقى أمام القائمون على التغيير اللجوء إلى هذه الاستراتيجية لفرض سياسة الأمر الواقع (خاصة عندما يكون التغيير طارئاً أو حتمي). فبموجبها يتم إجبار الأفراد على قبول التغيير، مستخدمين في ذلك أسلوب التهديد السري أو العلني بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية. ويتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون السرعة في التنفيذ ذات أهمية بالغة، أيضا عندما يمتلك القائمين على التغيير قوة كبيرة في ذلك.

ويدخل ضمن هذه الاستراتيجية :

- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة التغيير المطلوب؛
- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير؛
- إعادة التصميم للهيكلة التنظيمي.

من أهم إيجابيات هذه الإستراتيجية أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة. وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من القائمين التغيير.

مما سبق ذكره، يمكننا أن نقدم الجدول أدناه الذي يوضح الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة مقاومة التغيير من خلال عرض للمواقف التي تستخدم فيها كل إستراتيجية والمزايا الناجمة والعيوب التابعة لكل منها.

الجدول رقم -3.3- استراتيجيات معالجة مقاومة التغيير

| العيوب | المزايا | مثال على ذلك | المواقف التي يستخدم فيها | الاستراتيجية |
|--|--|--|---|----------------------------|
| مكلفة وتحتاج لوقت طويل خصوصا إذا كان عدد الأفراد كبير | الفهم والاقناع يساعد على تنفيذ التغيير | المناقشات المباشرة، المذكرات، العرض الجماعي | عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل، أو وجود تحليل خاطئ للمعلومات | التعليم والاتصال |
| مضیعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير | التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه | إشراك العمال في إتخاذ قرار التغيير، المشاركة في اختيار البديل | عند وجود مقاومة كبيرة، وعملية التغيير تحتاج إلى عدد كبير من الأفراد | المشاركة والانخراط |
| وقت أطول ومكلف | لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف | عقد جلسات مع العمال لإدراك الأمور التي تآرق العمال من التغيير | عند وجود مقاومة بسبب عدم التكيف | التسهيل والدعم |
| قد تكون مكلفة، وتستغرق وقت في حالة المماثلة المتعمدة | طريقة سهلة نسبيا، تقدم دعما نفسيا وعاطفيا يساعد في التقليل من المقاومة | كتقديم بعض الحوافز ومساومات مقابل تقديم تعهدات بعدم إعاقه التغيير | عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير | التفاوض والاتفاق |
| التحيز لطرف واحد، مما قد يؤدي إلى إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية | حل غير مكلف | إستمالة عضو ذو تأثير في المقاومين، تشتيت الذهن | حين تفشل الوسائل الأخرى | الاستمالة والاقناع |
| يمكن أن تؤدي إلى مخاطرة وعدم الإمتثال والرفض | سريعة على كافة أنواع المقاومة | كالتهديد بالفصل أو الحرمان من بعض المزايا، الترقية، التقييم السيئ للأداء | عند وجود حاجر للسرعة بوجود السلطة | الأكراه الظاهر والغير ظاهر |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثه"، 2003، ص45

لكل إستراتيجية من تلك الاستراتيجيات المذكورة سابقا، الآليات التي تستخدم إما للحد من مقاومة التغيير أو لتأييده، ويرتبط إختيار الاستراتيجية بتوفر المتطلبات الأساسية لعملية التغيير سواء كانت مادية، أو بشرية، أو فنية أو تنظيمية، بالإضافة لعامل الوقت والآثار المحتملة للعناصر الأساسية والجوهرية لإختيار الاستراتيجية الملائمة. كما ترتبط تلك الاستراتيجيات بعملية التشخيص التي تقوم بها المؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي توفر للقائمين على عملية التغيير أبعادا أساسية مهمة إما للبدء بتنفيذ التغيير أو تأجيله لمعالجة نقاط الضعف أو التغلب عليها، كما يجب على إدارة المؤسسة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من إختيار أفضل الاستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة، وإقتراح البرامج المناسبة.

من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إختيار الاستراتيجية المناسبة مراعاة مصالح الأفراد الذين يشملهم التغيير، ودرجة اعتماد المؤسسة عليهم، بالإضافة إلى درجة مقاومتهم، ورضا العاملين المتأثرين بالتغيير، وسرعة التغيير والالتزام به. وهنا نشير إلا أن أنجح الاستراتيجيات للحد من مقاومة التغيير تكمن في إتباع أسلوب المشاركة (كالمشاركة في فرق العمل، الندوات، المقابلات، الاستقصاء)، حيث أثبتت العديد من التجارب والدراسات التطبيقية التي تطرقت إلى فعالية استراتيجيات التغيير المختلفة، أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث أن رضا العاملين بالتغيير يكون مرتفعاً، ومقاومتهم له تكون منخفضة، والتزامهم به واستعدادهم للتجديد والإبداع المستمر يكون مرتفعاً أيضا.

1-2-4 التخطيط لإستراتيجية التغيير

في ظل تعدد الإستراتيجيات المتاحة يتوجب على القائمين على التغيير إعتداد معايير دقيقة يتحدد على ضوءها مدى ملائمة إستراتيجية معينة لطبيعة الموقف، مع الأخذ بعين الإعتبار الموارد المتاحة والتكاليف المتوقعة، درجة الحاجة إلى التغيير، مهارات وسيط التغيير، مواطن القوة والضعف للبيئة الداخلية وبالمقابل فرص وتهديدات البيئة الخارجية. وفي هذا السياق يرى الأعرجي²⁴¹ بأن على المسؤول (مدير) عن عملية التخطيط للتغيير أن يلجأ قبل شروعه في عملية التغيير، إجراء تحليل تنظيمي يتعرف من خلاله على الوضع الراهن في المؤسسة، بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المؤسسة وتحديد مصادرها ومدى أهميتها، من خلال استطلاع آراء العاملين. وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة إلى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها.

وتتضمن هذه الخطوة تحليلاً لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها: كتحديد مثلاً من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير، أو معرفة حجم المقاومة، أو الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة، وماهي النتائج المتوقعة... الخ. ومن بين الإجراءات المتبعة في هذه المرحلة تحديد من هم الأشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال عملية التنفيذ، كما أن تحديد علاقة القائم على التغيير بأعضاء الجهاز الإداري القائم على عملية التغيير تعد أمراً مهماً، مما يستدعي تقويتها والعمل على استمرارها وتعزيزها.

بعد هذه الخطوة أو المرحلة إن صح القول، يتم التخطيط لعملية تنفيذ التغيير. ومن بين الأمور المهمة التي تشملها هذه المرحلة، تحديد الاستراتيجيات المزمع اتخاذها للحد من مقاومة التغيير، واختيار أي إستراتيجية سواء كانت علاجية أو وقائية يجب أن يوازن بين عناصر التكلفة والجهد والوقت المطلوب لمواجهة التغيير من جهة، وبين الأضرار المحتملة والناجمة من مقاومة التغيير من جهة أخرى.

1-3-3 مناهج تنفيذ استراتيجية التغيير

تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية التي ستتبعها في عملية التغيير إما بمنهج من الأعلى للأسفل Top-Down Change؛ وهذا يتطلب تدخل والتزام عالي من الإدارة العليا في وضع سياسات التغيير، أي أن الإدارة العليا هي من يقود ويوجه التغيير، ويكون التغيير على شكل تغيير كامل لطريقة العمل أو الإجراءات أو السياسات، ويتميز بالسرعة في التطبيق، كما يمكن للعاملين الشعور بوضوح بطبيعة عملية التغيير، وقد تكون هذه ميزة، غير أن له تأثيراً سلبياً على معنويات العاملين، فإدارة العليا تصدر القرارات التي من شأنها تحقيق نتائج إيجابية بغض النظر عن ردود أفعال العاملين تجاه ظروف العمل الجديدة.

أو بمنهج من الأسفل للأعلى Bottom-up Change؛ يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة²⁴²، كما يتطلب أن يتم تدخل ومشاركة الإدارة الوسطى العاملين في تحديد الحاجة إلى التغيير وما سيتم تغييره. فالإدارة العليا تشجع مبادرات التغيير الذي يستند إلى عنصر التعاون والمشاركة والمساهمة في قيادة عملية التغيير، وقد لا تكتفي بهذا، فقد تطلب منهم الإدارة العليا قيادة التغيير. ويتم ذلك من خلال صيغة تدريب الحساسية، أو النقاش الجماعي للموضوع أو تطبيق التغيير في إدارة أو وحدة إنتاجية قبل أن يشمل المؤسسة ككل. ويكون التغيير في هذا المنهج بشكل مستمر وتدرجي.

²⁴¹ الأعرجي عاصم، "دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 288.
²⁴² حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لطبعة الأولى، بيروت، 2005، ص 351.

كما أنه يوجد منهج آخر لتنفيذ استراتيجية التغيير والمتمثل في المنهج المتكامل، -أو ما يطلق عليه منهج التغيير بالمشاركة- والذي يقوم على مشاركة أطراف جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، فرق وجماعات العمل) في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة فإنه يسمح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم ومتابعة عملية تنفيذ برامج التغيير، على أن يكافأ أصحاب الأفكار النيرة والمبدعة للتغيير. ويتميز هذا المنهج المتكامل عن غيره، والقائم على المشاركة بأن يكون الجميع مسؤولاً عن التغيير وعليه فإن نسبة مقاومته تكون منخفضة.

2- المبحث الثاني : الآليات، المداخل، والاستراتيجيات الحديثة الداعمة لعملية التغيير في المؤسسة

توجد العديد من الآليات والمداخل الإدارية الحديثة التي يعرضها علم الإدارة لتطبيق استراتيجيات التغيير وإدارتها بشكل جيد وصحيح، كما أنها لا تقتصر على آليات معينة دون أخرى، إذ يمكننا أن نستخدم أي منها وعلى مستويات مختلفة، حيث تكون البعض منها ملائمة لمستوى معين دون الآخر.

1-2 الآليات الداعمة لاستراتيجيات التغيير في المؤسسة:

من أهم هذه الآليات الداعمة لاستراتيجيات التغيير في المؤسسة نجد ما يلي²⁴³:

« فريق العمل: يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة، يعملون في بيئة مناسبة للعمل بروح واحدة، وإحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، ورفع مستوى مهاراتهم. وهناك من يحدد بعض الأسس والخصائص اللازم توافرها في فرق العمل الفاعلة، كوحدة الهدف، وتوفير إدراكات مشتركة وإجراءات متفق عليها، والتعاون وحل الخلافات بالمناقشة والحوار والإقناع مع ضرورة المحاسبة على ضوء نتائج العمل... الخ. وهذا الأسلوب يتيح للفرد حرية التعبير عن آرائه والمشاركة في الإدارة مما يحقق له الرضا، ويدفعه على مضاعفة الجهد والعطاء، وتماسك الفريق وتعاونيه. وتتمثل أهداف الفريق فيما يلي :

- بناء روح الثقة بين أعضاء الجماعة مما ينعكس على العمل في المؤسسة؛
- تنمية مهارات المدراء؛
- تطوير مهارات المدراء في وسائل دفع الآخرين للعمل وزيادة إنتاجهم؛
- تطوير مهارات المدراء في مجالات مثل التخطيط ووضع الأهداف والرقابة وحل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الوقت بفعالية.

« الإدارة بالأهداف: هي منهجية عصرية قدمها عالم الإدارة Peter Drucker، في كتابه "The Practice of management" الذي نشره عام 1954، والذي أكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معاً. وهي تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح مجالاً لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح من خلالها توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وخلق روح الفريق ومواءمة أهداف العاملين مع المصلحة المشتركة والعامة للمؤسسة. وتبنى فلسفة هذا الأسلوب عند Drucker

²⁴³ الطحيم عبد الله عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله، نفس المرجع، ص 223.

على أنها أسلوب ديمقراطي في صياغة الأهداف بين الرئيس والمرؤوس واتفاقهما عليها، أي أنها عملية إنسانية تنبؤية موجهة نحو المستقبل تسعى لتحقيق الأهداف التي تم الإلتزام بها²⁴⁴.

ويساهم هذا الأسلوب في تطوير الأداء وفي تحقيق الرقابة الذاتية وفعالية القرار وكفالة تطبيقه وتنفيذه عن طريق تعزيز المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، وتقوية الإحساس بالانتماء للمؤسسة والالتزام بأهدافها والحماس لتحقيقها من منطلق الإرتباط بالأهداف الموضوعية، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يسعى إلى إحداث تغيير في سلوكيات المؤسسات والعاملين بها. وقد تم استخدامه من العديد من المؤسسات العالمية كمدخل لتحقيق الفاعلية، ودعم إستراتيجيات التغيير، على أساس أنه نظام يربط أهداف أداء المرؤوسين بمشرفيهم، ويتم مراجعة هذا الأداء بصفة دورية منتظمة، لمكافئتهم وفقا للتقدم الذي تم إنجازه.

« إعادة الهندسة: والتي تتمثل في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين بهدف أحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل، كما أنها تتضمن أيضا التغيير الجذري في طريقة التفكير فيما يخص تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والعاملين، مما ينتج عن ذلك تخفيض الاجراءات الادارية، وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت، وإعطاء نوع من الحرية للعاملين بإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم. وتعد الهندرة من أحدث نظريات التغيير، فهي تتميز عن غيرها من النظريات التغيير بكونها تجد حلول جذرية لكل العقبات التي تعيق سير العمل، كما أنها تساعد في الخروج من الروتين والأساليب التقليدية التي تدار بها الأعمال.

« إدارة الجودة الشاملة: يعتبر هذا الأسلوب نظام إداري قائم على أحداث تغييرات ايجابية لكل شيء في المؤسسة من اجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة.

وفي هذا الإطار، يؤكد الباحث أن الأمر لا يقتصر في هذا المجال على هذه الآليات الاستراتيجية فقط، نظرا لتراكمية العلم وتتابع جهوده وعدم اقتصارها أو وقوفها عند حد معين، ونظرا لشساعة مجال البحث، فقد حاولنا الامام بجوانب الموضوع بالقدر الذي نكتفي به في دراستنا. من خلال إيراد بعض الإستراتيجيات الحديثة في مبحث لاحق، ونخص بالذكر هنا (استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، استراتيجية إعادة الهندسة، استراتيجية تخفيض حجم العمالة)

ويوجز لنا الدكتور الفايز مجموعة الآليات التي يتوجب على قادة التغيير أخذها في الحسبان في إدارتهم للتغيير والتعامل مع مقاومته، حتى يتسنى لهم تاصيلها في مؤسساتهم لتصبح واقعا ميدانيا يعيشه ويلمسه العاملون فكرا وأداء وداعما إستراتيجيا فعالا يحقق أعلى مستوى ممكن من القبول، في أربعة آليات والتي تندرج ضمن المقومات الأساسية للتميز بصفتها من مفاهيم الإدارة المعاصرة²⁴⁵:

« إدارة المعرفة ورأس المال الفكري: منذ بداية عقد التسعينات الماضي وإدارة المعرفة تمثل المشروع الذي تتسابق في تبنيه جميع منظمات الأعمال، وتعد في الوقت الراهن من الموضوعات الأكثر سخونة، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة. وقد تباين تعريفها بتباين مداخل المفهوم، وتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. فمنهم من عرفها على

²⁴⁴ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة"، مرجع سبق ذكره نص 49.
²⁴⁵ صالح بن سليمان الفايز، "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، من ص 61 إلى ص 104.

أساس أنها تتمثل في مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، بمعنى حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمؤسسة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية، ومنهم من عرفها على أساس أنها عملية تجميع وإبتكار للمعرفة وإدارة قاعدتها، إلى جانب تسهيل المشاركة فيها لغرض تطبيقها بفاعلية في المؤسسة. وبالرغم من تباين الباحثين والكتاب في تعريفها، إلا أنهم أجمعوا على نوعان أساسيان للمعرفة هما: المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية.

أما مصطلح رأس المال الفكري فقد بدأ استخدامه بشكل صريح في الكتابات المحاسبية والإدارية في عقد التسعينيات فقط من القرن الماضي، والمقصود به من خلال التعريفات التي قدمت، أنه ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية والتي يساعد على تحسين كفاءة وأداء مؤسساتهم، وهو يعبر به عن مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة بحيث يكون وسيلة لتمييز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات. كما يقصد به الأصول غير المادية للمنظمة.

وهناك عدة تقسيمات للرأس المال الفكري، حيث قسمه Stewart إلى ثلاث أقسام، رأس مال بشري (والمتمثل في المعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لدى الأفراد)، ورأس مال زبوني (والمتمثل في المعارف التي تتوفر لدى المؤسسة على عاملها الخارجي)، ورأس مال هيكلية (والمتمثل في المعرفي التي تكتيب ويحتفظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، واسضا في أصولها المادية الملموسة والمعارف الموجودة في السلع والخدمات).

ويرى الباحث أن أهمية رأس المال الفكري تبرز في كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لذا فإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر. ويعتقد أن هذا المفهوم سوف يكتسب أهمية أوسع مع بداية الألفية الثالثة كعنصر رئيسي لخلق الثروة المستقبلية للمؤسسة وبقائها.

من أساسيات إدارة المعرفة تهيئة ظروف العمل الاجتماعية والعملية المناسبة للعاملين في المؤسسة لخلق ومشاركة ونقل المعرفة داخل المؤسسة وخارجها بما يحقق الأهداف تماشيا مع السياسات والخطط والاستراتيجيات الموضوعية لربط مخرجات المؤسسة والاستفادة منها مع بقية المؤسسات الأخرى. فالمؤسسات التي تتصف عادة بضعف الأداء وببطئ الإجراءات وعدم الإستجابة للتغيرات.. إلخ، يمكن أن تجد في إدارة المعرفة محركا جديدا للتغيير وتحسين الأداء وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هياكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها.

التعلم التنظيمي ومؤسسات التعلم: تمتاز بيئة المؤسسات بالتغير والتطور التكنولوجي المتسارع الذي يحتم عليها أن تتعلم من ذاتها من خلال تجاربها السابقة أو عن طريق الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في أداء المهام. ويعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم والمدخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المؤسسة من البقاء والإستمرار، وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمستجدة. حيث بدأت العديد من المؤسسات بتبني مفهوم المنظمة المتعلمة والذي يدل على استمرارية تعلم المؤسسة من كيفية أداء مهامها وكيفية الإستفادة من الأساليب المتبعة في المؤسسات الأخرى من نفس القطاع أو من قطاعات أخرى لتحسين مستوى الأداء²⁴⁶.

²⁴⁶ طارق حسن محمد الامين، "التعلم التنظيمي وتقوم الأداء في مراكز خدمة مراجعة المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)"، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006، الرياض، السعودية، 2006، ص248.

ومن أبرز خبراء الإدارة والمختصين في مجالات علم الاقتصاد والاجتماع ممن أثاروا الاهتمام لموضوع التعلم التنظيمي Peter senge في كتابه "The fifth discipline"، حيث يرى أنه من خلال التعلم لا يتم إكتساب المعلومات الجديدة و إنما يتم توسيع القدرة على إنجاز الاهداف²⁴⁷ والقدرة على استخدام الطاقة العقلية أو الفكرية لجميع أفراد المؤسسة من أجل خلق نوع من العمليات التي تؤدي إلى تحسين أدائها، وقد عرف senge التعلم التنظيمي على أنه " الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع".²⁴⁸ وقد أثارت دراسات Peter Senge سنة 1994 في مجال التعلم التنظيمي العديد من المفاهيم التي تنادي بتكوين واستخدام وتطبيق إستراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي.

ويؤكد lyle على أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في المؤسسات والهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها. وهو مصطلح حديث في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه سنة 1969 على يد Simon الذي كان من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي، والذي عرفه على أساس أنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها ومعالجتها من قبل العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها.

ومن خلال التعريفات المختلفة التي قدمها الباحثين والمختصين كل وفق إختصاصه، نستنتج أن التعلم هو عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها القدرة في التوجيه واتخاذ القرار، وهو يشكل عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة والتي تؤدي إلى تغير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، مما ينعكس إيجاباً على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية. كما أن قوى التغيير الخارجي للمؤسسة تتطلب التعلم المتواصل من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للمؤسسة فتثري ميزتها التنافسية، وتحسن أداء عاملها وجودة منتجاتها أو خدماتها، وتفرض عليها المرونة والتكيف باستمرار مع التغييرات الجديدة، مما يستلزم توافر موارد بشرية تمتلك القدرة على الإستجابة للتغيرات السريعة والتعامل معها بفعالية.

وتلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في توفير الإمكانيات اللازمة والضرورية والحوافز التي تدعم التوجه والتشجيع المستمر للمؤسسة كي تتعلم، وتتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، والإستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين، إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال إستراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة للكثير من المؤسسات، خاصة مع زيادة التوجه نحو المنظمات السطحية وإنسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية.

﴿ الإبداع والإبتكار: يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار créativité والإبداع innovation كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فمن خلال التعاريف العديدة التي قدمت يرى البعض منها أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، فهو إذا يؤدي إلى توليد أفكار، أو عمليات، أو حلول مبتكرة، لمشكلات العمل أو التغييرات الإبداعية لعمليات العمل، والتي تتضمن قدراً من التفرد مقارنة بالأفكار الأخرى. في حين أن الإبتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم

²⁴⁷ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 238-239.

²⁴⁸ طارق حسن محمد الامين، مرجع سبق ذكره، ص 248.

لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

وقد دعت التحولات والتغيرات المستمرة والمتسارعة في عالم اليوم، للإبداع والتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها حيث يعد الإبداع وتقديم المبتكرات باستمرار العنصر الأساسي في نجاح المؤسسات في هذا العالم. وعلى هذا فإنه يتوجب على المؤسسات التي تطمح للإستمرار والمنافسة في هذا العالم أن تعمل على تخصيص جزءا من ميزانيتها للبحث في مجال الإبتكار والإبداع، فقد أصبح الأمر أكثر إلحاحا من ذي قبل على هذه المؤسسات لتوظيف منهجيات إدارية حديثة للتعامل مع الأفكار والإبتكارات والحلول الإبداعية للمشكلات من أجل خلق مناخ إيجابي في ظل بيئة عمل متغيرة، وإضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال الحصول على مخرجات إبداع مختلفة كطرح منتجات جديدة وتحسين جودة العمليات بما يعزز الموقف التنافسي لها.

ومن هذا الجانب، يمكن للباحث أن يعتبر الإبداع وجها آخر أو بعدا جديدا للأداء الإستراتيجي، ولعملية التغيير، إذ أن العلاقة تكمن بين الإبداع ومفهوم التغيير من خلال ارتباط الإبداع بمل المشكلات، فهو بمثابة رؤية جديدة للتعامل مع الواقع بأفضل الطرق، كما أنه في حقيقته عبارة عن تفكير تغييري وإستجابة للتغيير. بل إنه يعتبر داخل المؤسسات الحديثة أحد أوجه التغيير الفعالة، فقد يكون في صورة استراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المؤسسة مع المتغيرات الحاصلة في العالم. كما أنه يعتبر -خاصة الإبداع التكنولوجي- بعدا جديدا للمنافسة من خلال إستعمال التقنيات الجديدة المبتكرة التي تؤدي إلى الرفع من القدرة الإنتاجية، وتعمل على تقليص التكاليف وتحقيق الجودة العالية، و الولوج لأسواق جديدة من خلال التصدير.

ومع ذلك فإنه بوصفه البعد الجديد من الأبعاد الأداء الإستراتيجي، يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأجل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذا حسب رأي الدكتور عبود²⁴⁹ لا يتطلب فقط تبني إستراتيجية استباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، بل في أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الإستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية الطويلة الأجل.

«التمكين»: ظهر هذا الأسلوب منذ أكثر من قرن، نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية في الفكر الإداري بشكل عام، خاصة في ظل الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للإدارة، ونظريات الحاجات الإنسانية، ونظرية X و Y. إلا أن مفهومه تبلور في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، من خلال ما شهدته بيئة المؤسسات تطورات هائلة، وضغوطات ومحفزات عديدة كالعولمة، الانترنت، اتفاقيات تحرير التجارة، تطور الفكر الإداري.

ومن خلال هذه الآلية يتم إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة العمل وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، مع تمكينهم من وضع الأهداف الخاصة بأعمالهم، وإيكال مهام يؤديها من الإستقلالية، معززين بنظام فعال للمعلومات، مع مسئوليتهم عن النتائج. فالتمكين كما ينظر إليه المدهون²⁵⁰ أنه لا يعني مشاركة العاملين شكليا في صنع القرار، ولا يعني أيضا الإستماع لجميع العاملين

²⁴⁹ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 302-303.
²⁵⁰ المدهون موسى توفيق، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 02، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، 1999، ص 77.

في اجتماعات مختلفة، وإنما هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين، بحيث يتم ذلك من خلال بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للعامل بإتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس وإرشادات محددة، وهو أيضا عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية عن تصرفاته وأعماله حتى يتسنى له إتخاذ القرارات دون الرجوع لرئيسه، وهذا كله يصب في إعطاء العاملين الفرص في إتقان عملهم وإدارته بطرق أفضل، وتحريره من الرقابة الصارمة، والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، وتحميله مسؤولية النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته. وتكمن عملية اللجوء إلى هذه الآلية لعدة أسباب من بينها:

- حاجة المؤسسة للإستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة؛
- لتقليل من عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية العليا الطويلة الأجل وليس التقليدية؛
- للحد من التكاليف وسرعة إتخاذ القرارات؛
- لإعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، زيادة التعاون على حل المشكلات؛
- لتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة؛
- لزيادة القدرة التنافسية، وتنمية القدرات الابتكارية.

ويرى الباحث أن أهمية التمكين في إطار بحثنا هذا، تتجلى في كونه أسلوب إستراتيجي ينسجم مع متطلبات التغيير في مختلف المؤسسات، فقيادة التغيير يتبنون تمكين مرؤوسيههم ويدعموهم بالمعلومات والمسؤوليات، والصلاحيات، والثقة والتصرف بإستقلالية في مهامهم، مما ينعكس بالإيجاب نحو ولاء وإتتماء صادق للعمل وبالتالي تحقيق أداء متميز وجودة عالية، وتبني التغيير ودعمه والدفاع عنه.

2-2- مدخل التطوير التنظيمي لدعم عملية التغيير في المؤسسة

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره.²⁵¹ ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات التي تقدمها للزبون، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المؤسسة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على إستراتيجية للتغيير تبني على مداخل حديثة على غرار إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال تصفحنا لموضوع التغيير والتطوير التنظيمي، شد إنتباهنا الخلط والجمع الذي يقع فيه الكثير من الباحثين والدارسين في هذا المجال²⁵²، إذ يعتبر البعض منهم أن التغيير مرادف للتطوير، (التطوير هو تحسين عند بعضهم، والتطوير هو تجديد عند البعض، وهو تحديث عند البعض الآخر)²⁵³. ومن هذا المنطلق، يستوجب علينا التوضيح على أن هناك فرقا كبيرا بين المصطلحين، فالتطوير يعتبر

²⁵¹ إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية "، 2000، ص360.

²⁵² كالدكتور "دقاسمة" مثلا يرى يطلق على مفهوم التطوير التنظيمي مسمى التغيير التنظيمي، ومن تعاريفه للتغيير التنظيمي " أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (ويقصد بها: المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية والتكنولوجية) لغرض دفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك بالاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية".

أنظر كذلك: دقاسمة مأمون أحمد سليم، مرجع سبق ذكره، ص83.

²⁵³ الكبيسي عامر، مرجع سبق ذكره، من ص 38 إلى ص54.

وظيفة إدارية وهو هدف نهائي لأي مؤسسة، أما التغيير فهو وسيلة أو أداة من أدوات التطوير، كما أن التغيير يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة. كما أن التغيير قد يمس بعض المجالات وقد يكون الفرد غير راض عنه، أما التطوير فلا يتم إلا بإرادة الفرد ورغبته الصادقة.

1- مفهوم التطوير التنظيمي : هناك العديد من التعريفات التي تناولت التطوير التنظيمي، من بينها:

- عرفه علي السلمي على أنه "نشاط طويل المدى يستهدف تحسن قدرة التنظيم على حل مشكلاته، وتحديد نفسه ذاتياً، من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم"²⁵⁴
- عرفه راوية بأنه "الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من الأعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات".²⁵⁵
- قدم Wendell French مجموعات تعريفات للتطوير التنظيمي تجمعها صفة التغيير المخطط له في المؤسسات، والتركيز على الجماعة وعمليات المؤسسة، وعلى إدارة ثقافة المنظمة ككل، وإستخدام نموذج البحث العلمي والاستعانة بوكيل التغيير الذي يساعد في عملية التطوير التنظيمي²⁵⁶.
- وعرفه R.Backhard "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية"²⁵⁷

وقد حدد Backhard من خلال هذا التعريف، ثلاث عناصر أساسية للتطوير التنظيمي:

1. التطوير التنظيمي عملية مخططة، طويلة الأجل للتغيير على مستوى المنظمة ككل، ويتضمن برنامج التطوير التنظيمي تشخيص علمي دقيق للمنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات لتطويرها، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق ذلك الهدف؛
2. تتم إدارة ودعم التطوير التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المؤسسة أو من خارجها؛
3. يهدف التطوير التنظيمي لزيادة فعالية المؤسسة بحيث يكون لديها القدرة على التكيف والتهيؤ للتعامل مع التغييرات في البيئة المحيطة.

ويلاحظ الباحث انطلاقاً مما سبق، أن التعريفات التي قدمت اتفقت في المضمون، على أن التطوير التنظيمي جهد مخطط يهدف إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة، وتحسين قدرتها على حل مشاكلها للتكيف مع ماتمليه عليها بيئتها، ومدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية وتنفيذ برامج التغيير المخطط بالإستناد على المعرفة بالعلوم السلوكية.

من خلال التعاريف المتعددة للتطوير التنظيمي يتضح أنه أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، فالتطوير يتضمن دراسة أوضاع وظروف المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتطويرها

²⁵⁴ علي السلمي، " تطوير الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص273
²⁵⁵ محمد حسن راوية، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 202.
²⁵⁶ العميان سلمان، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2002، ص 344.
²⁵⁷ نفس المرجع السابق، ص21.

وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتغيير مستخدمة في ذلك (الإدارة العليا) بعض الجهود طويلة الأجل والتي تتصف بالاستمرارية والاستعداد لمواجهة التغييرات المحتملة في المستقبل بهدف التقليل من درجة مقاومة الأفراد للتغيير.

يرى الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، أن للتطوير التنظيمي في المؤسسة عدة أسباب أو مبررات محفزة أو موجبة للتطوير، وهي قد تزيد أو تنقص لدى البعض، وعلى العموم قد تتمثل في: انخفاض الأرباح، وجود انفصال وفقدان للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، عدم القدرة على المنافسة، زيادة حركة دوران العمل وكثرة الغيابات، الكفاءات البشرية الموهوبة غير مستغلة، زيادة معدلات الشكاوي، ضعف شبكة الإتصالات بين فرق العمل، القيادة الإدارية متسيبة، وأساليب الرقابة غير محكمة، إنحراف المؤسسة في تطبيقاتها وممارساتها عن السياسات والإجراءات المحددة لها،²⁵⁸ الخ. وإلى جانب هذه المبررات يضيف البعض من الكتاب (مثل: نجم، حسن، العلي)²⁵⁹ إليها بعد المعرفة بعد المعرفة، كونه (التطوير التنظيمي) بات يمثل وسيلة المؤسسة ليس في الحصول على الموارد فقط، وإنما في كيفية استغلالها بما يحقق تفوقها على المنافسين أيضا.

2- أهمية التطوير التنظيمي: تكمن أهميته من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن ذكر أهميته في النقاط التالية:

- التطوير التنظيمي باعتباره منهج تربوي: لأنه مخطط و مقصود يزود المديرين بالتقنيات و المهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المنظمات و تمكينهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة؛
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج وقائي: يأتي دور التطوير التنظيمي من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك؛
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج صحي: يسمح التطوير التنظيمي بتعزيز و إدامة العافية التنظيمية و إطالة عمر المؤسسة في عالم المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها من خلال (التكيف، البقاء، النمو)، التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في (الانحدار، الوهن، الموت)؛
- التطوير التنظيمي باعتباره منهج استباقي: يعتبر التطوير التنظيمي احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة و وصولا إلى الصورة المستقبلية؛
- التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير، يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمييار تنظيمي أساسي²⁶⁰.

مما سبق يستنتج الباحث أن التطوير التنظيمي ما هو إلا أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية. وبما أن التطوير التنظيمي مبني على التغيير المخطط وليس العشوائي، فهو استراتيجية تهدف الى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لأفراد المؤسسة حتى يمكن التأقلم مع الظروف من ناحية التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية.

²⁵⁸ الكبيسي عامر، "التطوير التنظيمي وقضاياها المعاصرة"، الجزء 4، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998، ص 45
²⁵⁹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص 24.
²⁶⁰ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

3- أهداف عملية التطوير التنظيمي: بالإضافة للهدف الرئيسي لعملية التطوير التنظيمي والمتمثل في إنشاء نظام قابل للتجديد: "التطوير- التغيير" والإحساس بالالتزام، والرقابة الذاتية بين العمال والإعتراف بالمشكلات القائمة في المؤسسة، ومن ثم إتخاذ الطرق الكفيلة بحل هذه المشكلات، ومساندة وتأييد الحلول، وتنمية المهارات²⁶¹ فقد حدد الدكتور علي السلمي مجموعة من الأهداف العامة التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي من بينها²⁶²:

- أن يكون الهدف أو الوظيفة هي الأساس في اختيار الشكل التنظيمي؛
- الإرتقاء بكفاءة أجزاء التنظيم المختلفة إلى أقصى حد ممكن وذلك من خلال إنشاء نظم لتحليل الأعمال والإجراءات وإقامة وسيلة إتصال أساسية تضمن توفير المعلومات؛
- توفير علاقة تكاملية بين العاملين بما يجعلهم فريقاً واحداً يستند إلى وجود تعاون بينهم، و توفير مناخ التعامل بين أعضاء المؤسسة والمديرين، بدلا من الصراع والتنافس؛
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم؛²⁶³

وقد اشارت الدهان إلى أى مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:²⁶⁴

- زيادة فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها، وتحقيق رضا أفراد المؤسسة؛
- تحسين القدرة على البقاء والنمو وزيادة درجة نضوج المؤسسة؛
- مساعدة أفراد المؤسسة على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التطوير المرغوب؛
- زيادة درجة تكيف المؤسسة مع البيئة.

ويرى الباحث أن الهدف من هذا المدخل يكمن في بالدرجة الأولى في تطوير الأفراد، وتحقيق التماسك بينهم، وتطوير البنى التنظيمية، واستراتيجيات المؤسسة وعملياتها، ومن ثم تحسين فعالية المؤسسة، وصحتها التنظيمية، وقدرتها على التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتقديم الحلول التنظيمية الجديدة والمبتكرة. و انطلاقاً مما سبق تتجلى لنا مجالات التطوير التنظيمي في ثلاثة أبعاد، والمتمثلة في²⁶⁵:

☞ الأفراد: يتم تطوير أفراد المؤسسة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم يتم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة وتغييرات بيئتها؛²⁶⁶

☞ جماعات العمل (ثقافة التنظيم): يركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية؛

☞ التنظيم نفسه: يتم من خلال تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، والوظائف، والعمليات الإدارية التي تتم داخله، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة

²⁶¹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 50.

²⁶² علي السلمي، "الإدارة المعاصرة"، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 239.

²⁶³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 340.

²⁶⁴ الدهان اميمة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

²⁶⁵ أحمد ماهر، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010، من ص 126 إلى ص 131 بالتصرف.

²⁶⁶ ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993، ص 456-457.

والاتصالات، والعلاقات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

وقد قدم الدكتور أحمد ماهر طرق قياس الحاجة للتطوير التي تستطيع المؤسسة أن تتبعها لمعرفة مدى حاجتها للتطوير والتي تكون بحسب الأطراف الخاضعة للتغيير، الأفراد، الجماعات والمؤسسة حيث أن كل طرف من هذه الأطراف، له طرق قياس خاصة به، تستخدم لحل المشاكل واكتشافها مع إمكانية التطوير، وقد أوجزها فيمايلي²⁶⁷:

☞ أولاً: بالنسبة للأفراد: عن طريق البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين، تقديم إحصاءات حول الشكاوى والتأخير وترك الخدمة والغيابات، مراجعة سياسات الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاءات؛

☞ ثانياً: بالنسبة للجماعات: عن طريق الدراسات والبحوث الخاصة بجماعات العمل وسلوكها، الاجتماعات بين جماعات العمل، اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل.

☞ ثالثاً: بالنسبة للمؤسسة: عن طريق دراسات و بحوث الرضا عن العمل و مشكل العمل، دراسة المناخ التنظيمي، دراسة أساليب الرقابة و التسويق والتمويل، دراسة وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، مقابلات المديرين مع المستشارين.

4- مراحل التطوير التنظيمي:

يرى الدكتور القريوتي أن التطوير التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسة، والمتمثلة في²⁶⁸:

☞ مرحلة الإذابة: يتم إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة بضرورة التطوير، وذلك بجذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل، فيتم إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية.

☞ مرحلة التغيير أو الإبدال: يتم فيها تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وهي تمثل مرحلة تعلم أيضاً، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير؛

☞ مرحلة التثبيت أو التجميد: يتم من خلالها تثبيت النتائج والسلوك المطلوب وصيانة التغيير المتوصل إليه، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة.

يضيف بعض الكتاب والممارسين لهذه المراحل مرحلة رابعة تتمثل في مرحلة التقييم التي يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات مرة أخرى بعد مرورها بالمراحل الثلاثة الأولى من خلال قوائم الاستقصاء واستطلاع الاتجاهات بغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي.

5- خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص وهي كالتالي²⁶⁹:

- التطوير التنظيمي برنامج مخطط وطويل الأجل فهو عملية مستمرة وشاملة؛
- برنامج عملي وليس نظري (تطبيقات فعلية)؛
- موجه نحو تحسين قدرة المؤسسة على الأداء ومعالجة مشكلاتها الداخلية، التأقلم والانسجام ومواجهة المشكلات والتغيير في البيئة استناداً إلى منهج النظم؛

²⁶⁷ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، 441- 442 .

²⁶⁸ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص347.

²⁶⁹ القحطاني سالم، "التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1996، ص08.

- قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات، وجمع المعلومات ثم إحداث وتنفيذ وتنسيق ومتابعة عملية التغيير؛
- تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر؛
- يستدعي مشاركة جميع أعضاء التنظيم في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي وفي جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير بحكم مشاركتهم فيها؛
- التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط ولكنه عمل تنفيذي فوري، فهو يركز على الانجاز والنتائج، وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها؛
- التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهي مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى.²⁷⁰

6- المتطلبات الأساسية للتطوير التنظيمي (مقومات النجاح)

- يرى الفالح ضرورة توفر مجموعة من العوامل الأساسية كمتطلبات لنجاح تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة، نذكرها فيما يلي²⁷¹:
- إيمان الإدارة العليا بعملية التطوير وتوفير الأموال اللازمة لشراء المستلزمات الضرورية الحديثة، ووضع البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استخدامها، مع دعم عملية التطوير ومحاربة الروتين والعادات القديمة؛
 - وضع اللوائح والتعليمات والسياسات المرنة والقابلة للتعديل بما يساهم في عملية التطوير؛
 - تبني نظام حوافز عادل ومشجع، يدفع العاملين لتطوير قدراتهم واكتساب مهارات وخبرات جديدة؛
 - عدم تدخل العلاقات الشخصية في عملية التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، فتدخل هذه العلاقات يؤدي إلى تعيين أشخاص غير أكفاء، مما ينعكس على تقديم إنتاجية وخدمات متدنية، وعدم إعطاء فرصة للمؤهلين كي يقوموا بمهام جديدة؛
 - عدم اعتماد نظام الأقدمية فقط في التعيين لترقية العاملين، حيث أن مدة الخدمة لا تعتبر الحكم الرئيسي على قدرات الفرد العامل، وعليه يجب الأخذ في الحسبان النتائج التي حاز عليها في تقريره لتقييم الأداء؛
 - توفير الدوريات والنشرات اللازمة لتعريف العاملين بكل ما هو جديد فيما يتعلق بعملهم؛
 - التخلص من كافة العاملين الكسالى والذين يقاومون عملية التطوير شرط أن تكون المؤسسة قد استنفدت الوسائل اللازمة لدفعهم للتطوير.
- كما يضيف الباحث كذلك مجموعة من العوامل التي تأخذ في الحسبان الجانب الإنساني حتى تقل مقاومة التطوير التنظيمي، بالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله لدى العاملين :

- أ. إشراك الأفراد الذين سيضمحلهم التطوير في إحداث التطوير اللازم؛
- ب. الشفافية وذلك بتزويد الأفراد بالمعلومات الكاملة والصحيحة؛
- ت. الأخذ في الاعتبار عادات العاملين السائدة وقيم العمل؛
- ث. إثارة حماس العاملين بما سيعود عليهم من منافع نتيجة للتطوير؛
- ج. استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات مع تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية.

²⁷⁰ علي السلمي، "الإدارة المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 239.
²⁷¹ محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 134.

7- القواعد الأساسية لتهيئة تنفيذ خطة التطوير التنظيمي

عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية²⁷²:

« التنوير بحكمة التغيير: وهذا ما يجب أن يكون واضحاً في عملية التطوير التنظيمي، فالحكمة من التطوير ومتطلباته وأهدافه هي أساس التهيئة لقبول خطة التطوير ورعاية التنفيذ؛

« المشاركة: مبدأ المشاركة في عملية وضع الخطط هو الضمان الأكبر لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ؛

« الاتصال الفعال: يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدوا متنوعة وهي في الحقيقة متشابكة ومتكاملة. قد يرمز لها بتدفق المعلومات، والمعلومات على خطوط العمل ونظم معلومات الإدارة ونظم التقارير ونظم العرض والتقديم وشبكة الاتصالات السمعية و/أو البصرية. كل هذه النظم والتسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال وأهميتها، وتتطلب عملية تنفيذ ورعاية خطط التطوير الأخذ بكافة هذه النظم وتأكيد توفير الحصول على المعلومة؛

« التدريب: يساعد التدريب على قبول التطوير ورعاية تنفيذ أو متابعة التطوير وهو عبارة عن إدخال تغييرات في مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الأفراد و/أو تغييرات في النظم والتنظيمات و/أو إدخال تغييرات في معدات وتسهيلات العمل.

8- أساليب التطوير التنظيمي

بعد أن كانت تعرف بأساليب العمليات الإنسانية في بداية التطوير التنظيمي، فقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في التطبيقات المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسات، لدرجة أن أصبح من الصعب وضع حد فاصل بين أساليب التطوير التنظيمي والجهود المختلفة التي تبذل في مجال التغيير. وكان هذا التزايد في الأساليب دافعا بالاهتمام بتغيير سلوكيات الأفراد وإجراء تعديلات مباشرة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة السائدة داخل المؤسسات. ومن بين هذه الأساليب تطرق الباحثين إلى ما يلي²⁷³:

▪ تدريب الحساسية: تتعامل مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمي مع الفرد على أنه معقد ومتميز بما له من أحاسيس وعواطف وقيم وعادات تصعب من عملية تدريبه وتعليمه، وتجعلها قضية متجددة وليست نمطية، وموضوعاً سلوكياً وليس إدارياً، ومختبراً تتفاعل فيه عشرات المتغيرات وليس مجرد عملية تجميعية وتراكمية، ومن هنا ظهر مصطلح التفاعل مع الذات، أو فهم الذات والنقد الذاتي والتغيير الذاتي وغيرها من مصطلحات سلوكية مستحدثة بفضل جهود المختصين بعمليات التطوير التنظيمي.

▪ الإدارة بالاهداف: تعد من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وهي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم ويرى الباحثون ان لهذا الاسلوب دور كبير في نجاح جهود التطوير التنظيمي إذ أنه يستخدم النهج الإداري الأكثر ديمقراطية في تسيير المؤسسة²⁷⁴، فبموجبه يجتمع مسئولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم

²⁷² محاضرة للأستاذ رحاب حسين جواد كاظم، تاريخ النشر 2013/10/31، تاريخ التصفح 2013/12/15 على الساعة 13:15. متاحة على الرابط: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcolleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=37079>

²⁷³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 350. والتي اعتبرها الأستاذ الدكتور محمد القريوتي أيضاً كاستراتيجيات ووسائل للتطوير

²⁷⁴ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ ومراقبة عملهم اليومي والأسبوعي ذاتيا لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد، ودون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية²⁷⁵.

▪ الإثراء الوظيفي: وهو محاولة إعطاء العاملين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر إستجابة للمتغيرات، من خلال توفير الرغبة والتحفيز لدى العامل بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، ويمارس الابداع والابتكار الذي يوجد عنده²⁷⁶، وحتى لا يكون عمله سطحيًا أو هامشيًا، أو حتى مجرد نشاط يمكن لي شخص القيام به²⁷⁷. ويشتمل هذا الأسلوب على تخطيط العمل، أداء العمل، وتقييم الأداء.

▪ الشبكية الإدارية: وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين Meuton & Blach سنة 1985، ويساعد تطبيقه على زيادة كفاءة الأفراد والمؤسسات ويركز فيها على متغيرين: الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، وتكون الاستعانة بهذا الأسلوب من أجل تجنب المشكلات الإدارية والممارسات الإدارية الخاطئة. يتم تطبيق هذا الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي. ويأخذ تطبيق هذا الأسلوب مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.

▪ بناء الفريق: يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعرضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل²⁷⁸. وينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل²⁷⁹. وتتلخص الإستراتيجية العامة لبناء الفريق في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعورا بالإحباط لدى الأفراد. فالكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل²⁸⁰.

▪ أسلوب البحث الموجه والدراسات الميدانية: يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات بهدف التعلم والتطوير والتغيير، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة²⁸¹. كما أن الدراسات الميدانية تعتبر أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة

²⁷⁵ الكبيسي عامر، مرجع سبق ذكره، ص44.

²⁷⁶ سيد عرفة، مرجع سبق ذكره، ص39.

²⁷⁷ نفس المرجع السابق، ص43.

²⁷⁸ أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص08.

²⁷⁹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص336.

²⁸⁰ أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص275.

²⁸¹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل وإختيار البديل الأنسب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.²⁸²

▪ أسلوب التدريب المخبري: يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية والسلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب.²⁸³

▪ أسلوب البحث الإجرائي: وهو الأسلوب الذي له الاثر الأكبر في تاريخ التطوير التنظيمي، ويشمل هذا الأسلوب استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسات. وقد لعبت جهود كلا من أسلوب التدريب المخبري، والبحث الاجرائي دورا بارزا في التطوير التنظيمي، من خلال تركيزهما على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة، واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.²⁸⁴

▪ إدارة الجودة الشاملة: تقوم المؤسسات اليوم بتبني هذا الأسلوب كمدخل للتطوير التنظيمي، خاصة وأن معظم مديري المؤسسات يدركون الحاجة الماسة للتغيير وتحسين الخدمات في عصر يتزايد فيه عجز الموازنات وندرة الموارد، وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتحويل أو إدارة التغيير هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة. ويقوم هذا الأسلوب على بعض المقومات الفكرية التي تجعل منه أسلوبا تطويريا مناسباً؛ فهو يقوم على ضرورة قبول التغيير والافتناع بأهمية المناخ المحيط، والاعتراف بأهمية الطلب على الخدمة واستيعاب التكنولوجيا واستخدامها بذكاء وخاصة تكنولوجيا المعلومات، والافتناع بأهمية الحركة ورفض الجمود في الهياكل والتنظيمات، وقبول المنافسة وإدراك أهمية استثمار طاقات المؤسسة ووقتها، والابتعاد عن الفردية والتشتت، والاعتماد على العمل الجماعي والنظر إلى المستقبل وعدم الانكفاء على الماضي أو الانحصار في الحاضر، واحترام العنصر البشري كأقوى وأهم أساس في نجاح الإدارة المعاصرة.

ويضيف الدكتور القريوتي لهذه الأساليب أسلوبين إثنين وهما الهندرة، وأسلوب لعب الأدوار والذي يمثل احد طرق التدريب التي تعتمد على تمثيل المتدرب أو تخيله ممارسة دور من خلال موقف حقيقي بالمؤسسة، ويهدف ذلك إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين ومحدداتها، مما يؤدي إلى المساهمة في تحديد المشكلات والتعريف بأسلوب علاجها، وإلى التقليل من حدة الصراع، وترسيخ جو من الثقة بين العاملين، من خلال الفصل بين الفرد كإنسان، ودوره كعامل يترتب عليه أن يلعب عدة أدوار حسب موقعه الوظيفي. وبعد هذا التمثيل يشرع في عملية المناقشة عن شعورهم أثناء تمثيل الأدوار وكيفية إستجابة كل منهم للآخر.²⁸⁵

9- مقاومة التطوير التنظيمي وسبل معالجتها

السؤال الذي يصادفنا في أغلب حالات التغيير أو التطوير التنظيمي، يتمثل في سبب مقاومة الأفراد في المؤسسات لعمليات التغيير والتطوير التنظيمي، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تصب في نجاح المؤسسة

²⁸² الكبيسي عامر، مرجع سبق ذكره، ص42.

²⁸³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص345.

²⁸⁴ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

²⁸⁵ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص360.

واستمرارها في أداء عملها. وبالرغم من أهداف التطوير التنظيمي التي ذكرت والممتازة، إلا أنه في أغلب الأحيان نجد مقاومة لهذا التطوير وقد يرجع ذلك لسبب أو لعدة أسباب نوجزها فيما يلي²⁸⁶:

1. عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي.
2. عدم اشتراك الأشخاص المتأثرين بالتطوير، وتجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل؛
3. عندما يعتمد اقناع الآخرين بالتطوير على أسباب شخصية؛
4. عندما يكون الإتصال الحلقة الضعيف أو المفقودة في موضوع التطوير؛
5. الخوف من نتائج التطوير، والخوف من الفشل في التطوير، أو من الخبرات السابقة والسيئة للتغيير؛
6. ارتباط التطوير بأعباء وضغوط عمل كبيرة؛
7. عندما تكون تكلفة التطوير أكبر من العائد منه، أو تكون تكلفته مرتبطة بتهديدات وظيفية؛
8. الرضا عن الوضع الحالي، وانعدام الثقة في القائمين على عملية التطوير؛
9. عندما يكون التطوير سريع جدا.

وحتى يتسنى للقائمين على التطوير التنظيمي من خفض مقاومته يجب عليهم البدء في تنفيذه القيام بعمليات التخطيط والتنظيم له، ويقصد بعملية التخطيط هذه، وصفا لما يجب أنجزه في عملية التطوير ووصف للطريقة والأسلوب الذي سيستخدم في ذلك. ومن هذا المنطلق، يجب أن تحتوي خطة التطوير على العناصر التالية:

- كيف يمكن التعرف على مشاكل المؤسسة؟، وكيف يمكن جمع المعلومات عنها؟
- ماهي مشاركة أجزاء وأفراد المؤسسة في عملية جمع المعلومات؟
- كيف يمكن تشخيص المشاكل، وبدائل الحلول؟
- ماهي وسائل الإتصال المستخدمة في تداول المعلومات عن خطط التطوير؟
- ماهي طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التطوير؟
- ماهو الشيء الذي سيخضع للتطوير (الأفراد، أم الجماعات، أو التنظيم)؟
- ماهي المراحل التي سيمر بها التطوير والأزمنة المرتبطة بذلك؟
- ماهي الأدوات والوسائل التي ستستخدم في إحداث عملية التطوير؟
- من الذي سيقوم بعملية التطوير؟ أو ماهو دور المستويات الإدارية والتنظيمية في إحداث التطوير؟.

²⁸⁶ حضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 80

- الأول مهندس أو خبير استشاري: ويكون يمتلك رؤية واضحة وإطاراً وفلسفة ومنهجاً لتصميم وتطوير النظام الإداري الجديد؛ وعلى الرغم من أن الاستشاري هو المحفز للعملية، إلا أن قيادة المؤسسة هي التي يجب أن تكون المهندس الحقيقي؛

- والثاني عميل: يشارك مشاركة كاملة في المشروع وتؤول له ملكيته في النهاية، وقد يكون عادة متمثل في الفريق التنفيذي في المؤسسة، ويتوجب عليه هنا أن يدرك أن مسؤولية مصفوفة الأداء المتوازن والنظام الإداري الذي سيبنى حولها تقع على عاتق الرئيس التنفيذي وعلى عاتقه.

ث- استراتيجية إعادة الهندسة الإدارية : هذه الاستراتيجية كذلك مهمة وتعتبر من الإستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير حيث يفضل استخدامها في الحالات التي يصبح فيها لزاماً التغيير الجوهرى في بنية المؤسسة وطبيعة عملياتها ونشاطها. وبذلك تعد هذه الاستراتيجية مهمة في إطار عملية التنمية والتطوير التنظيمي الشامل. كما أنها تتكامل مع المفاهيم الأخرى كمفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الإدارة الإستراتيجية.

ويرى الباحث أن ما يميز ما يميز هذه الاستراتيجية بشكل أساسي عن الاستراتيجيات الأخرى، هو تحقيقها لأهداف المؤسسة في فترة زمنية وجيزة من خلال أحداث تغيرات جذرية وبشكل تدريجي مما يتطلب من الإدارة المتابعة والرقابة اليومية.

ويرى الدكتور الطحج أن لبرنامج التطوير التنظيمي مداخل ويحصرها في ثلاث مداخل وهي²⁸⁹:

1. مدخل التغيير للهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي حسب الدكتور القريوتي الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وبيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها فالهيكل التنظيمي الرديئة تؤثر سلباً على جودة الأداء مهما بلغت كفاءة العاملين وتفانيهم في العمل. لهذا تتركز عملية التغيير في هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والإختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الإتصالات، أو إعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية. وقد تشمل عملية التغيير كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة واستحداث وحدات تنظيمية جديدة؛

2. مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية: ويهتم هذا المدخل بالجانب التقني كالألات والمعدات أو المهام وأساليب العمل، وتشكل التكنولوجيا أحد المصادر الهامة المؤثرة على عمل أي تنظيم وذلك من خلال سرعة تطوراتها وتطبيقاتها. وتنحصر مهمة خبير التطوير التنظيمي في هذا المدخل على إكتشاف الأخطاء الناتجة عن ضعف الجوانب التقنية.

3. مدخل التغيير للجوانب السلوكية: ويهتم المدخل السلوكي بتغيير أنماط السلوك واتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويرى الطحج أن للمدخل السلوكي دور مؤثر في تطوير المؤسسات من خلال :

- تطوير الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته؛
- تطوير العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهارتهم القيادية؛
- تطوير العمل الجماعي، وتطوير التفاعل بين المجموعات؛
- زيادة مستوى التنسيق والتعاون بين المجموعات.

²⁸⁹ الطحج عبد الله، " التطوير التنظيمي " الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003، من ص 212 إلى ص 216

4-2 نماذج التطوير التنظيمي:

ذكر الباحثون والدارسون عدد من نماذج التطوير التنظيمي، التي تستخدمها الإدارات والمؤسسات لإحداث التطوير حيب ما يلائم ظروفها واحتياجاتها، ومن النماذج المستخدمة نجد²⁹⁰:

1. نماذج التأقلم: بحسب طبيعة عمل المؤسسة والبيئة التي تعمل بها تختلف استجابتها ودرجة تأقلمها للتغيير، وتسعى المؤسسات لمواجهة هذه الضغوط والتأقلم معها من خلال النماذج التالية²⁹¹:

- الإدارة المحافظة: تتسم إدارة هذا النموذج بإنخفاض عملية التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المؤسسات في بيئة مستقرة، ويعتمد على هياكل تنظيمية على درجة عالية من الرسمية والرقابة والمركزية الشديدة، وتتميز بعدم تقبل الأفكار الجديدة أو الرغبة في التجديد، مما يقتل أي يطموح أو محاولات الابتكار والتجديد، ويعطل سير العمل؛

- إدارة رد الفعل: تتسم الإدارة في هذا النموذج ببطء درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المؤسسات بيئة أقل استقراراً، ويتم التعامل مع المشكلات على المدى القصير، وتواجه المؤسسات التغيير بعد حدوثه، فتصدر عنها استجابات سريعة وارتجالية غير منظمة، كتسريح العمال، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية. ومن خلال هذا النموذج، تنتظر المؤسسات حدوث المشكلة ثم تستجيب لها بصورة سريعة وغير مدروسة؛

- الإدارة القانعة: تتسم إدارة هذا النموذج بارتفاع درجة التأقلم، حيث يعمل هذا النوع من المؤسسات في محيط مستقر يتصف بتعدد المستويات الإدارية والتنسيق عن طريق اللجان، وتركيز التخطيط وعمليات إتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا، مع وضوح الأدوار والاجراءات، وتتولى الإدارة العليا حل المشكلات، فتتم الاستجابة بصورة كافية مع التغيير في المحيط، وتتميز إدارة هذا النموذج بقدرتها على التأقلم؛

- إدارة التوقع: تتمتع إدارة هذا النموذج بدرجة عالية من التأقلم، حيث تعمل المؤسسات في محيط متغير، وتميل إلى استخدام نمط الإدارة بالتوقع واللجوء لأساليب التطوير للتمكن من التعامل مع الظروف المستقبلية قبل حدوث الآثار الناجمة عن عملية التغيير في المحيط. وتتميز مؤسساته بقدرتها على مواجهة المحيط المتغير.

2. نماذج التشخيص: وهي نماذج تساعد مستشار التطوير على تصور حقيقة الوضع التنظيمي القائم وتحليله من مختلف الجوانب، وتشمل هذه النماذج مايلي²⁹²:

- نموذج الصناديق الستة لـ Weisbord's Marvine: طور هذا النموذج ويزبورد يتضمن عدد من مكونات ونقاط تنظيمية قد تكون في حالة جيدة أو سيئة وأطلق على هذه المكونات اسم الصناديق، وهو يتكون من ستة صناديق (الهدف أو الغرض، الهيكل التنظيمي، العلاقات، المكافآت، القيادة، الآليات المساعدة)؛

- نموذج تحليل مجال القوى: صمم هذا النموذج العالم كيرت لوين، والذي يرى من خلاله وجود نوعين من القوى: الكابحة (التي تعمل على مقاومة التغيير) والدافعة للتغيير (التي تعمل على إحداث

²⁹⁰ الاعرجي عاصم، زياد العزام، "التجاهات المديرية نحو التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 23، عدد 2، عمان، الأردن، 2003، ص 65-66.

²⁹¹ الطجم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 47-180.

- أنظر أيضا: العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

²⁹² Burke, W. Warner, " Organization Development: A Process of learning and changing", Addison-Welsey Publishing Company, 1994, p98.

- التغيير)، فالسلوك التنظيمي عملية متوازنة من القوى تعمل بصورة متضادة، والتعامل بين القوتين يعني بقاء التنظيم في حالة توازي تؤدي إلى جمود الوضع التنظيمي وإستقراره²⁹³.
3. نموذج الانسجام والتطابق: يقوم هذا النموذج على إفتراض أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط، وبهذا يعد هذا النموذج الأكثر وعياً بأساليب التطوير التنظيمي مع وجود متسع من الوقت للعملية التنظيمية²⁹⁴. وهذا ما أشار إليه كلا من Nadler & Tushman في أن المؤسسات في حركة دائمة، وأن هناك علاقة تبادلية بين عناصر التنظيم، وبأن التنظيم وحدة تحويل بين المدخلات والمخرجات.
4. نموذج مكعب التطوير: والذي يحدد ثلاث ابعاد أساسية للاحتياجات التطويرية، فأولها المشكلات، وثانيها رصد لمجمل التغييرات، وأخرها أساليب التدخل اللازمة²⁹⁵.

²⁹³ الطجم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 177.

²⁹⁴ Burke, op cit , p 102.

²⁹⁵ الأعرابي والعزام، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

3-المبحث الثالث: الاستراتيجيات المنتهجة في إحداث التغيير لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

نظرا لقلة المراجع والدراسات التي تتعرض لبعض إستراتيجيات التغيير سواء التي تركز على المؤسسة، (كمدخل التدمير الخلاق، مدخل القياس إلى النمط الأحسن، مدخل التخطيط الإستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن-)، أو تلك التي تركز على الأفراد (كمدخل إرجاع أثر المعلومات الجمعية، مدخل مستشارو العمليات، أو مدخل برامج تحسين جودة حياة العمل) من جهة، ولتداخل المفاهيم والتناقض بين الباحثين والمفكرين من حيث اعتماد البعض منها كإستراتيجيات أو كمدخل، أو كآليات، أو كأدوات (مثل إدارة الجودة الشاملة أو الهندرة، أو تخفيض حجم العمالة) لإحداث التغيير المطلوب، من جهة أخرى.

سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهم الإستراتيجيات الحديثة المستخدمة في عملية التغيير، وسنركز على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجية إعادة الهندسة، واستراتيجية تخفيض حجم العمالة في إحداث التغيير، والمساهمة في وتعزيز وبناء القدرات التنافسية للمؤسسات. حيث تركز الأولى على الجودة، وتبنى على مشاركة جميع أعضائها ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبون، وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة والمجتمع، أما الثانية فتتركز على الأساسيات ويكون التغيير جذري وفي فترة وجيزة، ويشمل العمليات والسياسات والتنظيمات، ويكون فيه محور الإهتمام عمليات التشغيل، وتحسين الأداء طويل وقصير الأجل، بالإضافة إلى البحث عن الكفاءة والفاعلية من اجل البقاء وتحقيق ميزة التنافسية المستدامة. أما الثالثة فتتركز على عملية تقليل حجم المؤسسة فيما يخص عدد العمال والأقسام والوحدات والمستويات الهرمية في التنظيم، من خلال مجموعة الخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين الأداء الطويل والقصير الأجل.

3-1- استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

في سياق ما تقدم ونظرا لأهمية الجودة وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص والمزايا الايجابية التي تضيفها لقيمة الإنتاج والقدرة التنافسية والمركز المالي والاقتصادي للمؤسسة ودفعها نحو طريق النجاح، اعتبرت لدى البعض من المفكرين، والباحثين والدراسيين في هذا المجال كإستراتيجية من استراتيجيات التغيير، حيث أنها تعمل على إحداث تطوير جذري في أسلوب عمل المؤسسة وثقافتها الخاصة وأهدافها، اعتمادا على إجراء التحسينات الشاملة وبصفة مستمرة في جميع مراحل العمل بما يتطابق مع المواصفات المسبقة وبما يتفق وحاجة العملاء ورغباتهم. كما أن للمؤسسات أهداف وغايات طويلة الأجل تعمل على تحقيقها مستخدمة مواردها وإمكانيتها. بالإضافة إلى أنها اعتمدت من طرف الكثير من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعلية هذه المؤسسات ومن قدرتهم على البقاء في سوق المنافسة، فقد حققت المؤسسات العالمية الأمريكية، اليابانية، والأوروبية، نتائج باهرة بفضل استخدامها هذا الأسلوب مما يعني ارتباطه بتطور المؤسسات في إطار إستراتيجي.

3-1-1 مفهوم الجودة الشاملة

رغم حداثة هذا المنهج، إلا أن آراء المفكرين والأكاديميين تباينت في شأن تحديد تعريف لإدارة الجودة الشاملة متفق عليه وذو قبول عام لدى الجميع، حيث أن رائد الجودة الدكتور W.Edward Deming عرفها - بأنها "طريقة الإدارة المؤسسة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".²⁹⁶

²⁹⁶ مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص64- ص65

وقد عرفها Crosby على أنها "الطريقة المنهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً".²⁹⁷

وتناول Marshal & Kenneth إدارة الجودة الشاملة على أنها "تعني فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة".²⁹⁸

ويعرفها Josef Jablonski، بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب القدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل".²⁹⁹

أما Josef M. Juran³⁰⁰ فيعرفها، على أنها "ليست مجرد سلسلة من البرامج بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير على أوضاع التشغيل اليومية وأولويتها"، ويرى Juran أنه من أجل تحقيق النجاح في عملية تطبيق هذا النظام الإداري، فإنه يتعين على جميع الأقسام في المؤسسة الالتزام بجدية هذا التطبيق، إلى جانب الولاء للمؤسسة من قبل عاملها.

وقد أشار Terziorski, Shoal, and Moss إلى أن إدارة الجودة الشاملة كانت بمثابة إستراتيجية الأعمال الأساسية للمؤسسات العالمية الرائدة خلال عقد الثمانينيات، وستستمر لتكون ميزة تنافسية رئيسية في المستقبل.³⁰¹

ومن خلال ما ورد من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة والتي تم ذكرها يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كفلسفة ونظام تسعى المؤسسة من خلاله إلى التحسين والتطوير المستمرين، وتهدف من جرائه إلى تحقيق رضا العمال وأهداف المؤسسة و تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، بالإضافة إلى تحقيق رضا العميل وتقديم المنتج أو الخدمة بالجودة العالية.

3-1-2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالقدرة التنافسية

بالرغم من تعدد وتباين المفكرين في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها بشكل محدد - كل حسب مجاله-، إلا أنها تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة، والتي تساعد في رفع روح التنافس بين المؤسسات، لتحقيق أفضل أداء ممكن وتلبية متطلبات العميل، فهي بذلك تعد من أهم مجالات التمييز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل للمؤسسات ولفترة زمنية

²⁹⁷ Robert fey, Jean marie Gogue, "La maîtrise de la qualité", les éditions d'organisation, Paris, 1998, p31.

²⁹⁸ مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص34 - ص35.

²⁹⁹ Shegeru Mizuno, "La maîtrise pleine et entière de la qualité", Economica, Paris, 1990, p08.

³⁰⁰ الدراكة مأمون، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص20.
³⁰¹ فالخ عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية" دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة، مجلة البصائر، المجلد 12، العدد 01، جامعة البترا، الأردن، 2008، ص151.

بعيدة، من خلال التمييز القائم على أساس الجودة، وعلى أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للعميل. وبالتالي فهي إحدى السبل لتعظيم القدرة التنافسية، ومدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة من خلال الابتكار المستمر الذي يساهم في تطوير المنتجات والخدمات والتسويق، وفي خفض التكلفة، وتحسين الجودة، وإرضاء الزبون في بيئة تتزايد حدة المنافسة العالمية فيها.

3-1-3 أهداف وفوائد تطبيق الجودة الشاملة في اطار عملية التغيير.

إن الهدف الرئيسي من وراء تطبيق الجودة الشاملة في أي مؤسسة يكمن في تطوير جودة الأداء والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف واختصار الوقت والجهد من اجل تحسين الخدمة للمنتفعين وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيسي يشمل فوائد عديدة مهمة منها:

- إنجاز الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وبالتالي تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء لدى العاملين بالمؤسسة؛
 - التقليل من المهام العديمة الفائدة، خاصة العمل المتكرر وبالتالي تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل، من خلال تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة؛
 - تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات التي تطبق هذا النوع من الإدارة؛
 - تحقيق الثقة وزيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة، وذلك من خلال تفعيل ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، مما يكفل لها مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في بيئتها والتكيف معها، مما يساعدها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، وزيادة قدرتها على البقاء والمنافسة.
- تستند إدارة الجودة الشاملة إلى جملة قواعد لتحسين وبقاء الجودة أو بما يطلق عليها تسمية المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي لاقت اجماعا لدى الكثير من الباحثين حول المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة منهم (Besterfield, Ritzam, Karajewisky, Bank, Bowen, & Dean) و التي قمنا بتلخيصها فيما يلي³⁰²:

- الاهتمام والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، والاستمرارية في التحسين وتطوير طرق الأداء وتحسين الجودة، فإدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم؛
- التركيز على تلبية حاجات العميل، فالعميل قد يكون الزميل في العمل الذي تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله أو هو العميل الخارجي الذي تقدم له المؤسسة الخدمة؛
- التفاعل الكامل وإشراك جميع أفراد المؤسسة، مشاركة فعالة في جهود تحسين الجودة أي أن كل أفرادها ووحداتها معنيون بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه؛

³⁰² فالخ عبد القادر الحوري، مرجع سبق ذكره، من ص152 إلى ص155.

- التنظيم والتنسيق والتعاون بين وحدات المؤسسة والمساندة النظامية بوضع الأنظمة واللوائح والقوانين اللازمة لتشجيع ودعم الجودة؛
- القياس لمدى التقدم الذي تم إحرازه في مستوى الجودة، فإدراك العاملون أين أصبحوا وما المسافة التي قطعوها في مسيرة الجودة فيتحمسون بلا شك إلى إتمام دورهم للوصول إلى الإنجازات المطلوبة.

3-1-4 عناصر إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من العناصر الهامة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة للخدمات التي تقدمها المؤسسة مما يمكنها من التمييز في أداء تلك الخدمات ويمكن ايجاز هذه العناصر فيما يلي:

1. العنصر الأول: بحوث السوق والعملاء : تحقيق الجودة الشاملة للجدية يتطلب الفهم الواضح والدقيق لحاجات العملاء وذلك عن طريق بحوث السوق، وعن طريق بحوث ادركات العملاء، والتي تمكن من معرفة توقعات وافكار العملاء تجاه الخدمة.
2. العنصر الثاني : تكوين الاستراتيجية : ويمكن تعريف استراتيجية الخدمة بأنها صيغة مميزة لتقديم الخدمة وهذه الاستراتيجية ترتبط ارتباط وثيقا باقتراحات مختارة بعناية فائقة وتمثل قيمة العميل وتساعد على ارساء أكثر تنافس وتتضمن معايير الاستراتيجية الفعالة للخدمة.
3. العنصر الثالث : تدريب العاملين : تبذل المؤسسات المتميزة جهود كبيرة وإجراءات منظمة لتعليم العاملين وتدريبهم المستمر من أجل مواكبة التطورات السوقية وتحقيق رضا العميل دائما وتقديم السلعة بالجودة المطلوبة .
4. العنصر الرابع : تحسين العمليات: من خلال توفير الوسائل التي تمكنها من أداء العمل بالشكل الذي يحقق جودة المنتج، وبالشكل الذي يرضى كل من العاملين والعملاء ويحافظ على استمرار العلاقة بين المؤسسة والعملاء.

3-1-5 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يستلزم تطبيق برنامج الجودة الشاملة في أي مؤسسة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بالتطبيق، حتى يمكن إعداد العاملين لقبول الفكرة، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي. واعتمادا على ما أورده الباحثون حددنا متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها في النقاط:

1. قبول التغيير بإعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها؛
2. الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثر بها؛
3. استيعاب تكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم تصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها؛
4. إدراك أهمية التكامل مع الآخرين والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية؛
5. تبني الإدارة والعاملين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها، والابتعاد عن منطلق الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي، وتكوين المنظومات والشبكات المترابطة والمتفاعلة؛
6. النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة بأنها عملية مستمرة، مما يتطلب وجود فرق عمل دائمة تكون مهمتها الاطلاع على آخر المستجدات لإدخالها في مجال خدمة الزبائن وعمل المؤسسة؛
7. رفض المبادئ والمسلّمات الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقليل مفاهيم ومنطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية؛

8. قناعة ودعم وتأيد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة، والابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب التي تؤدي إلى عدم مساهمة العامل بأفكار جديدة وقتل روح الإبداع والابتكار لديه؛
9. وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين معا لتحقيقها، كما يجب أن تكون الأهداف التي تسعى إليها الإدارة وتوجه إليها مواردها أن تكون أهداف طويلة الأجل أو المدى وليس فقط تحقيق ربح أو هدف سريع على المدى القصير؛
10. التدريب المستمر، بحيث يكون الجميع وعلى اختلاف مستوياتهم يتلقون التدريب المناسب في مجال عملهم، كما يتم تدريبهم دائماً على الأساليب الجديدة المتبعة في العمل؛
11. إعطاء العاملين السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط بهم ودون التدخل في كل كبيرة وصغيرة، ومنحهم الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز.

3-1-6 التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة -مجالات التغيير-

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني إجراءات تغييرات كثيرة، جذرية وواسعة في المؤسسة، في مقدمتها التوجه الاستراتيجي والصياغة الاستراتيجية لمختلف المستويات في المؤسسة، تغييرات في ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي (نمط الادارة) ومناخ الإبداع وتصميم العمليات.

التغير الثقافي هو السر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ أن المتضمن الجدد بالمؤسسة ينتمون إلى ثقافات خاصة متنوعة وبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم وما على المؤسسة إلا أن تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري، يتم تعريفه للأفراد المشاركين بها. فلمؤسسين للمؤسسات في في القطاعات الاقتصادية الصناعية أو التجارية هم الذين يخلقون الثقافات الخاصة بمؤسساتهم تبعاً لوضعهم التنافسي في السوق.

من أهم مجالات التغيير التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد :

- ثقافة المؤسسة : ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة عمل المؤسسات. وتبنى ثقافة إدارة الجودة الشاملة من مدخل "السبعة S" (الاستراتيجية، الهياكل، النظم، العاملون، المهارات، النمط، القيم المشتركة)
- ويعد التوصل أحياناً إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المؤسسة ويساعدها لبلوغ أهدافها، عملية جديّة صعبة، إذ أنه يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكياتهم، وبدوافعهم، وقد تصل هذه الصعوبة بالتغيير الثقافي إلى حد الفشل في أحداث تغييرات ثقافية بواسطة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، مما ينعكس سلباً على المؤسسة. فقد تفشل عملية التغيير الثقافي في المؤسسة لعوامل أخرى ك:

 - تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد والثقافة التنظيمية للمؤسسة؛
 - التراجع المبكر في منهج إدارة الجودة الشاملة أو عن خطط عمليات التغيير؛
 - قيام أشخاص غير مؤهلين بالاشراف على عمليات التغيير الثقافي؛
 - تعارض المعتقدات التنظيمية مع القيم الشخصية للفرد؛

- الهيكل التنظيمي: ومن الأهمية أن يشمل التغيير الهيكل التنظيمي وأن يتضمن بداخله فرق ومجموعات العمل التي تكون قريبة من الإدارة العليا لضمان مشاركتها في تحقيق الجودة. فالمؤسسة التي تعتمد ثقافة قوية

تتجه في هيكلها التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل حيث أن العملاء في قمة الهرم التنظيمي والإدارة العليا في أسفله، لأن العميل يعتبر حجر الزاوية في تحقيق مفهوم الجودة؛

• العمليات: قد يتطلب الأمر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إعادة تصميم العمليات بشكل من جزئي أو كلي، حتى تنسجم العمليات مع المتطلبات، بغرض تحقيق تحسينات جوهرية سريعة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الأساسية كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة. فالمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة، بل تغييرات جذرية في أساليب العمل والرقابة، وترتيب الوظائف، وتفويض الصلاحيات، وتصميم العمليات، ونظم المكافآت، ونظم دعم الإدارة بالشكل الذي يتماشى مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن بين الاتجاهات في أحداث التغيير في العمليات بما يتناسب واتجاهات ادارة الجودة الشاملة، اعتماد برامج "أفضل الممارسات"³⁰³، حيث يتم تحديد أفضل الممارسات لدى المؤسسات الأخرى في نشاط معين ويجري الاستفادة منها في أداء ذلك النشاط، وذلك بعد تكييفها مع طبيعة وخصوصية المؤسسة محل التطبيق، وعند استقرار المؤسسة على ممارسة معينة -من ممارسات المؤسسات الأخرى-، تبدأ عملية التحسين المستمر لها ودمجها في برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

• أسلوب الإدارة: إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة يعد أمراً ضرورياً، كما يجب أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة، وزيادة مساحة الاستقلالية، ومشاركة الجميع في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وتشجيع اندماج العاملين.. الخ، والأسلوب الديمقراطي في الإدارة هنا أفضل من الأسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-1-7 استراتيجيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تختلف طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المؤسسة نفسها، حيث أنها تعتمد على المعرفة والقدرات وتجارب الأفراد المشتركين في هذا التطبيق، وبالنظر لمختلف الكتابات في هذا المجال فإنه لا توجد عملية قياسية أو طريقة واحدة لهذا التطبيق، إلا أنه يمكن على العموم تحديد أهم مراحل هذه العملية كالتالي:

أولاً : تقييم ثقافة المؤسسة؛

ثانياً: تبني الإدارة العليا لفلسفة الجودة الشاملة؛

ثالثاً: التخطيط؛

رابعاً: مرحلة التنفيذ؛

خامساً: مرحلة تبادل الخبرات.

وفي هذا الصدد، وإذا أردنا أن نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل، فقد حدد Jablonski خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و ذلك على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد : تعبر عن مدى الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة³⁰⁴ ويتم من خلالها صياغة رؤية المؤسسة، بالإضافة الى نشر روح ادارة الجودة الشاملة على

³⁰³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص135
³⁰⁴ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنيزو9001:2000"، الطبعة1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص110

كافة المستويات داخل المؤسسة، وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات - التي لا بد أن تكون متسلسلة - و المتمثلة في:

- أ- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ب- تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة
- ج- صياغة رؤية المؤسسة
- د- تحديد الأهداف ورسم سياسات المؤسسة
- ذ- اتخاذ قرارات بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة

- المرحلة الثانية: التخطيط للجودة : ويتم في هذه المرحلة اعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يحدد من جرائها كيفية سير عملية التطبيق، حتى يتسنى مقارنة الانجاز أو التقدم بما خطط له، وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- أ- اختيار أعضاء لجنة الجودة
- ب- اختيار مستشار للجودة
- ج- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار
- د- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة
- ذ- اختيار استراتيجية التطبيق

- المرحلة الثالثة: التقييم: الهدف من هذه المرحلة يتجسد في توفير الأدوات الضرورية لفهم المؤسسة وجميع العاملين فيها (الثقافة التنظيمية)، والتي تؤدي نتائج تقييمها دورا مهما في تطوير الخطة الاستراتيجية، ووضع خطة التدريب اللازمة للعاملين والمدربين، والتعرف على مدى رضا العملاء وعلى ما يقترحونه من أجل التحسين والتطوير، بالإضافة إلى التغذية العكسية لتقييم التدريب من خلال التعرف على مدى ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية.

- المرحلة الرابعة: التطبيق أو التنفيذ: في هذه المرحلة يتم البدء بتنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة (أي مرحلة التطبيق لما سبق) ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل الأفراد وبدعم ومساندة من الإدارة العليا، وعلى هذه الأخيرة ادماج جوانب التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة مع جوانب عملية التنفيذ الاستراتيجي (اعادة التصميم للهيكل التنظيمي، بناء الثقافة التنظيمية، وضع السياسات والبرامج والموازنات والاجراءات) في الادارة الاستراتيجية للمؤسسة، فتنفيذ التغيير عبارة عن تنفيذ للبرامج الجاري اعدادها في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات: بعد أن يتم نشر المخرجات التي تم تحقيقها من التطبيق في مرحلة التقييم، تتم هذه المرحلة النجاحات الناتجة عن التطبيق مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة³⁰⁵، ويتم مناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك³⁰⁶. فمن خلال هذه الخطوة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق النظام، فيتم دعوة جميع وحدات المؤسسة والفروع والمؤسسات التابعة لها وكذلك المتعاملين معها (بعد تبني

³⁰⁵ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006،

³⁰⁶ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، من ص 104 الى ص 106.

جميع وحدات المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة) من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة.

3-1-8 أسباب فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في دعم المؤسسات:

يتطلب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة، لأنها تقوم بغرس ثقافة خدمة العميل سواء كان داخلياً أو خارجياً. ويعتبر منهج 6 sigma من أحدث معايير الجودة التي تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، حيث يعتمد على التحليل المتزايد للبيانات والإحصاءات للتعرف على مواطن القصور في العمليات أو المنتجات، بهدف معالجتها بشكل دائم، مما يساهم في تحقيق أعلى مستوى لضبط الجودة. ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1. محدودية فهم المديرين لأهمية تحسين الجودة ومدى ارتباطها بفاعلية المؤسسة وكفاءتها؛
2. عدم وضع سياسة سليمة لبرنامج التدريب المرتكز على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.
3. عدم وجود قائد قوي في المؤسسة، والذي له القدرة على توجيه العاملين وتوعيتهم ودعمهم في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛
4. وضع برامج محدودة وضيقة الأبعاد لتحسين الجودة، مما يعترض تطور الإبداع على المدى البعيد؛
5. عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء؛
6. عدم التركيز على العمليات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على خلق القيمة المضافة للعملاء؛
7. عدم وجود رؤيا استراتيجية واضحة للجودة الشاملة وللتغيير على مستوى المؤسسة؛

3-1-9 الأدوات والنماذج المستخدمة في حل مشكلات الجودة الشاملة:

قد تم تصميم مجموعة من الأدوات بحيث تكون مهمتها تحسين العمليات من أجل إنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية، ويتم اللجوء إلى استخدام هذه الأدوات في إدارة الجودة الشاملة بهدف دعم بالوثائق للتغيرات الحاصلة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن الإدارة تستطيع من خلالها تحليل ومراقبة الانحرافات غير المسموح بها، ومن تكمن هذه الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في مايلي³⁰⁷:

- مخطط إيشيكاوا : أو مخطط الأسباب، لتحليل المشكلات، والذي يتم رسمه بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيفها؛
- مخطط المراقبة : والذي يحتوي على ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا، ويمكن من خلال رسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا؟؛
- خرائط إنسيابية : وهي رسومات تمثل خطوات عملية ما ونقاط إتخاذ القرار وبذلك توجه المسار بعد كل نشاط؛
- مخطط التدفق : والذي يمثل خطوات العملية ونقاط إتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة؛
- رسم المستطيلات البياني : والذي يستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات؛

³⁰⁷ سيد عرفه، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

- مخطط باريتو: رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة والمؤسسة حسب تكرار حدوثها؛
- مخطط التشتت : يستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، كالطول والوزن مثلاً، فيمثل أحد المحاور الطول ويمثل المحور الآخر الوزن. ويرسم النقاط التي تمثل الطول والوزن لمجموعة من الأهداف نحصل على فكرة واضحة عن العلاقة بين الطول والوزن؛
- الضبط الإحصائي للعملية : والهدف منها امكانية التنبؤ بالعملية وذلك للمساعدة على تقليل الانحراف والوصول في النهاية الى منع تزايد الأخطاء أو العيوب وتعتبر هذه الأداة من الأدوات المتقدمة. وعملية المراقبة الإحصائية تعتبر الأداة الهامة في إدارة الجودة الشاملة.

كما أن هناك العديد من الأدوات التي لم يتم التطرف إليها إلا أن الأدوات التي ذكرناها تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما يرى الباحث أنه يمكن حسب الحاجة وحسب طبيعة عمل المؤسسة، التخلص من بعض هذه الأدوات أو إضافة بعض الأدوات الأخرى كقائمة المراقبة مثلاً، أو المخططات الصندوقية، أو مخططات "الفطيرة"، أو مخططات النسبة، أو مصفوفات المراقبة. أما بالنسبة للعمليات المستخدمة في الجودة الشاملة فإن معظمها يستخدم لحل المشكلات أو توليد الأفكار. وفيما يلي بعض هذه العمليات :

1. عملية ديمنج: خطط - نفذ - راجع - صحح بعد المراجعة ، وهي تمثل عملية هيكلية لتحليل وحل المشكلات؛

2. عملية العصف الفكري: وهو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات، وهي عملية ذات قواعد محددة. والمطلوب طرح أية أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أو انتقاد أية أفكار أخرى تطرح، ثم ترتب الأفكار حسب أهميتها و اختيار الأولى منها والأفضل ؛

3. أسلوب المجموعة الاسمية: وهي عملية لتوليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية، وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية؛

4. تحليل القوى: وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

10-1-3 مصادر مقاومة التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة وطرق التخفيف منها:

- عملية التغيير في اطار الجودة الشاملة، شأنها شأن أي عملية تغيير في المؤسسة قد تواجه مجموعة من العراقيل والصعوبات التي تشكل مصادراً لمقاومة عملية التغيير، نتيجة ل:
- الخوف من فقدان الوظيفة أو الموقع الإداري أو المكانة أو بعض المزايا، سواء كان الخوف مبرراً أو غير مبرر؛
 - التباطؤ في العمل بشكل عام،
 - عدم المعرفة والامام بطرق العمل الجديدة؛
 - تغير أنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية (جماعات العمل)؛
 - عدم فهم ومعرفة طبيعة التغييرات في المؤسسة ومدى جدية الحاجة إليها؛
 - الحاجة الى تعلم مهارات جديدة.

كما قد ينجم عن عملية التنفيذ للتغيير صراع منظمي بين الأقسام أو بين الوظائف، عندما يعوق سلوك مجموعة تنظيمية سلوك مجموعة تنظيمية أخرى، فكل منهما تسعى الى تحقيق أهدافها، وقد تدعم عملية

التغيير مجموعة تنظيمية على حساب الأخرى، مما يؤدي رفع مستوى الصراع المنظمي الى مستويات عالية تقف عائقا أمام عملية التغيير. لذلك يجب الاهتمام بهذا الصراع المتوقع وأثره في مقاومة التغيير. وفي ظل ادارة الجودة الشاملة التي تأخذ بمبدأ التحسين المستمر وتطوير الخدمة أو المنتج وتحسين الأداء، فمن المفيد والمصلحة المؤسسة وجود مثل هذه المقاومة لكن بحدود معينة، فقد تساعد مقاومة التغيير على الكشف عن بعض نقاط الضعف في برامج التغيير، أو بعض المشكلات التي قد تنتج عن تنفيذ التغيير. وللتخفيف من حدة هذه المقاومة، فعلى المؤسسة أن تقوم بتحديد الأفراد والجموعات التي ستتأثر بعملية التغيير، ومعرفة مدى تأييدهم أو مقاومتهم للتغيير، ومعرفة حجم المقاومة في كل فئة، ومدى قوة الفرد أو المجموعة في كل فئة، وعلى هذا الأساس يتم اختيار الطريقة أو الطرق المناسبة للتخفيف أو معالجة المقاومة، معتمدا في ذلك على الأساليب التالية :

- أسلوب الاتصال والتثقيف، حالما تتشكل الرؤيا لدى الادارة العليا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة: فمن المهم توضيح مضامين ادارة الجودة الشاملة، وفوائدها ومنافعها للمؤسسة، والرد على الانتقادات وازالة المخاوف التي تظهر كردود أفعال اتجاه التغيير، وتوضيح الاجراءات لتكييف العاملين مع الاتجاهات الجديدة لمواكبة واستمرار العمل في ظل التحولات الجارية في المؤسسة؛
- أسلوب المشاركة والاندماج، وذلك مع مرحلة التطبيق لادارة الجودة الشاملة: من خلال دعم القوى المؤيدة للتغيير واشراكها في عملية التغيير وتشجيعها على الأدوار الايجابية، واستقطاب القوى المقاومة للتغيير واشراكهم في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير، وتحفيزهم واستمالتهم لدعم العملية، وتدريبهم على الأساليب والطرق الجديدة في العمل وتأهيلهم للقيام بالمهام الجديدة في ظل ادارة الجودة الشاملة؛
- أسلوب المفاوضة والاتفاق - في حدود معينة-، وذلك في حالة بعض المقاومات التي لا يجدي نفعا معها الأسلوبين السابقين، وتلجأ المؤسسة لهذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر كثيرا بشكل كبير من عملية التغيير، مع العلم لها قدرة على مقاومة التغيير، ولا يستخدم معها أسلوب القسر والاكراه، بسبب تعارضه مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة. ومن مزايا هذا الأسلوب (الاتفاق) أنه سهل لتجنب المقاومة غير أنه مكلف جدا.

3-2- استراتيجيات إعادة الهندسة أو "الهندرة":

تمكنت العديد من المؤسسات الرائدة من تحقيق نتائج غير مسبوقه من جراء تبني تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، غير أن هناك بعض المؤسسات تعمل في ظل بيئة ديناميكية للغاية تواجه فيها تغيرات سريعة ودائمة، وفي هذه الظروف قد تصبح استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة غير مفيدة لهذه المؤسسات، مما يستدعي اجراء تغييرات جذرية لا تدريجية، وهذا ما ساعد في بروز مفهوم جديد أطلق عليه تسمية "اعادة هندسة". فقد أشارت الكثير من الأدبيات أن تبني هذا الأسلوب يعد مطلبا حيويا في عصرنا هذا، لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان في المؤسسات. فقد اعتبرها بعض الباحثين والمفكرين كالرفاعي و Thomas H Davenport، من أفضل الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تنبع أهميتها من أنه قد يصل مستوى التحسين في التكلفة والوقت والجودة والخدمة إلى عشرة أضعاف مثيلة في بعض برامج التطوير الأخرى، ذلك أنها تتبنى إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات ومحتوى الوظيفة وتدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في الإنتاجية.

ويُطلق لفظ "الهندرة" باللغة العربية على مفهوم إعادة هندسة العمليات كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية

وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها. وقد أحدثت طفرة كبيرة وحقيقة في عالم الإدارة بما حملته من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة ومفتوحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة في عالمنا اليوم، لذا فأن تطبيق الهندرة يتطلب توفير درجة عالية من المنظومية، الى جانب المرونة والاستقلالية والموضوعية، ولتذليل الصعوبات المحتملة لا بد من إدخال تغييرات كثيرة وجذرية في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك ماديا من قبل الإدارة العليا.

تعتبر إعادة هندسة أحد استراتيجيات التغيير في المؤسسة، إذ أنها عملية شاملة للتوائم مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية ومواجهتها والبحث عن الكفاءة والفاعلية من اجل البقاء والميزة التنافسية المستدامة وهي ميزة حيوية حاسمة من اجل استمرارية وتيرة النمو والتقدم.

3-2-1 مفهوم إعادة هندسة العمليات Reengineering:

ظهرت إعادة الهندسة في بداية التسعينات وبالتحديد سنة 1992م، عندما ألف الكاتبان مايكل هامر وجيمس شامبي كتابا شهيرا بعنوان "إعادة هندسة المؤسسات" والتي تعني إعادة النظر بصورة أساسية وإعادة تصميم راديكالي للمؤسسات أوالإجراءات الأساسية في المؤسسة، والتي ستعود بالفائدة على المؤسسة من ناحية التكلفة الجودة ومستوى الخدمات بالإضافة إلى الوقت³⁰⁸.

ومنذ ذلك الحين، أصبح هذا المفهوم نقطة انطلاق للتحليل وإعادة تصميم الأعمال وأصبح نهجا مقبولا على نطاق واسع، وأصبح يشكل جزءا أساسيا في منهجية التغيير المحافظ، وقد أحدث ثورة حقيقية في علم الإدارة الحديثة بما تحمله الهندرة من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات.

الهندسة في جوهرها هو خلق القيمة، وإعادة الهندسة هي تعظيم القيمة سواء للمنتج أو للمستخدم، فالقيمة بالنسبة للمنتج هي الربحية، وهي اشباع ومنفعة بالنسبة للمستخدم. ولإعادة الهندسة تعريفات كثيرة ولكنها تدور حول معنى واحد، نذكر منها:

عرفها مايكل هامر وجيمس شامبي على أنها " إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الثوري (الجذري) للعمليات الأساسية الخاصة بالمؤسسة من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"³⁰⁹.

كما تعرف كذلك بأنها : "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة ومستوى الخدمة... الخ"³¹⁰ ويرى حسن راوية محمد، أن "إعادة الهندسة تمثل إعادة التصميم الجوهري للعمليات التنظيمية لتحقيق تحسينات أساسية في عوامل مثل : الوقت والتكلفة والجودة والخدمة. فإعادة هندسة المؤسسة تستخدم مدخل "الصفحة البيضاء"³¹¹

³⁰⁸ Revue gestion, management du changement (Elément de base pour un change management), mai-juin, group ESC,rennes, 1999, p18.

³⁰⁹ Norbert Thom, « Management du changement Eléments de base pour "change management" différencie et intègre, Gestion 2000, Mai/Juin 1999, p19.

³¹⁰ أحمد بن صالح عبد الحفيظ ، إعادة هندسة " كيف تطبق منهج ال إعادة هندسة ، دار وائل ، عمان ، ط1 ، 2003 ، ص 19 .
³¹¹ راوية حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص360.

ويرى الدكتور القصيمين أن إعادة هندسة الأعمال "هي إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل أمثل وذلك لتحقيق تحسينات وطفرة جوهرية في الجودة والأداء".³¹²

ومن خلال هذه التعاريف، يرى الباحث أن الهندرة وسيلة إدارية ومنهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وفي فترة وجيزة، بالاعتماد على إعادة هيكلة وتصميم جوهرية للعمليات الأساسية والمهمة في المؤسسات، بهدف تحقيق تحسينات وتطوير جوهرية وطموح في أداء المؤسسات يضمن سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج، وهذا معناه أن عملية إعادة الهندسة تبدأ صفحة جديدة وتتم بإجراءات ثورية سريعة فالهدف ليس تحسين ما هو قائم بل إستبعاده والبدء من جديد عن طريق تحليل العمل وتحديد إجراءاته وإعادة تكوين وربط الأجزاء على أسس أكثر دقة.

3-2-2 عناصر إعادة هندسة العمليات:

في ضوء التعريفات السابقة لإعادة هندسة العمليات من قبل الباحثين والمهتمين، يتضح لنا أنها تختلف في الصياغات لكنها تتفق في المضمون على أربع عناصر رئيسة هي:

• إعادة التفكير في الأساسيات: من خلال طرح مجموعة من الأسئلة عن كيفية إدارة المؤسسة، وتشغيلها ولماذا نقوم به بهذه الكيفية؟ وطرح هذه الأسئلة الأساسية تنبه المسؤولين عن إدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في الاسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.

• التوجه نحو العمليات الرئيسية: تتميز إعادة الهندسة بالتركيز على العمليات وليس على الإدارات أو الهيكل التنظيمي، أو المهام فقط.

• إعادة التصميم الجذري: تعني التغيير الجذري وليس التغيير السطحي أو الظاهري للوضع القائم بمعنى التجديد والابتكار وليس تحسين وتعديل ما هو قائم من اساليب العمل؛

• نتائج تحسين هائلة وجوهرية: تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الاداء، وقد تلجأ عند الحاجة إلى أحداث تغييرات كلية وجذرية في أساليب العمل ومستويات الأداء.

ويمكننا أن نضيف هنا عنصرين هامين، والمتمثلان في :

- الاعتماد على تقنية المعلومات في التغيير: حيث أن إعادة الهندسة تعتمد على الاستثمار في تقنية المعلومات، واستخدامها بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوباً ابداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت؛

- التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي: فإعادة الهندسة تعتمد على الاستقرار والمتمثل في البحث عن فرص التغيير قبل ظهور المشاكل الداعية للتغيير، وبهذا فهي ترفض التفكير الاستنتاجي والمتمثل في ظهور المشكلة ثم العمل على تحليلها وإيجاد الحلول اللازمة والمناسبة لها.

وبناءً على ما سبق يمكننا القول أن مفهوم إعادة الهندسة يتضمن الأبعاد التالية :

- الهندرة تعتمد على منهجية التغيير في العمل؛
- إعادة تصميم العمليات من البداية ؛
- التركيز بشكل جوهرية على العملاء والعمليات الادارية في المؤسسة وليس على الأنشطة؛
- تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرك الأساسي لإعادة هندسة العمليات.

³¹² محمد مصطفى القصيمي، "تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي"، بحث مقدم إلى مؤتمر إدارة منظمات الأعمال: "التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية، نيسان 2009، ص2.

3-2-3 أسباب القيام بإعادة الهندسة

هناك نوعان من الأسباب التي تؤدي بالمؤسسة إلى التغيير وفقا لإعادة الهندسة، وهذه الأسباب يمكن تقسيمها الى قسمين أسباب داخلية وخارجية نفضلها فيما يلي:

1. الأسباب الداخلية: من أهم الأسباب التي تدعو إلى تبني هذا المدخل، يتمثل في تفشي البيروقراطية خاصة بالمؤسسات كبيرة الحجم، من جراء اهتمام هذه الأخيرة بتحقيق النمو المتزايد بدلا من إعادة التفكير في العمليات الأساسية، الشيء الذي أدى إلى انتشار البيروقراطية من أجل ضمان النظام، مما تولد عنها تعقيد العمليات والتركيز الداخلي على سد حاجة الإجراءات البيروقراطية والعمليات الرئيسية في مجال العمل³¹³. بالإضافة إلى تفشي الإفلاس، وعدم القدرة على الإدارة ودعوة الغير الأجانب للقيام بإدارة البنوك والمطاعم والمؤسسات السياحية وغيرها، ضف الى ذلك ارتفاع التكاليف والمخزون الراكد بسبب تدهور الإنتاجية وانخفاض الجودة وتحول الطلب على المنتجات الأجنبية³¹⁴.

2. الأسباب الخارجية : التعامل مع العولمة وتحرير التجارة الدولية، أدى بالمؤسسات المحلية على وجه الخصوص، إلى الاستعداد التام عن طريق التدريب المكثف حتى تكون قادرة على منافسة المؤسسات الأجنبية. ويرجع فشل كثير من المؤسسات في الاستفادة من الاستثمار في ثورة المعلومات الجديدة، إلى أن العمليات القائمة كانت بطريقة بسيطة، ولم يتم إعادة هندستها للاستجابة والتوافق مع قدرة وكفاءة التكنولوجيا الجديدة. لكن مع التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات في عالمنا هذا الآن، فقد زاد إدراك هذه الأخيرة بأن التكنولوجيا الجديدة تسمح بعمل تعديلات جوهرية للعمليات التنظيمية الهامة، فيتم تعديل العمل ليناسب القدرات التكنولوجية الجديدة بدلا من جعل التكنولوجيا هي من يتناسب مع الوظائف الحالية.

3-2-4 الفرق بين استراتيجية إعادة الهندسة والاستراتيجيات الأخرى للتغيير:

تختلف استراتيجية إعادة الهندسة عن الاستراتيجيات الأخرى للتغيير في مجال الإدارة في مجموعة من النقاط نوجزها في مايلي:

3-2-4-1 الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة

إعادة الهندسة والجودة الشاملة مظهران شائعان في مجال الأعمال حيث يتشابهان في بعض النقاط ويختلفان في البعض، فمن أوجه التشابه نذكر أن كليهما:

- 1- يبنى على مقدمة منطقية ألا وهي أن التفوق في أداء العملية هو ضروري وملح وذلك لتحقيق الميزة التنافسية؛
- 2- يتطلب رئيس إداري يقود ويدير التغيير الشامل؛
- 3- يتطلب فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة؛
- 4- يتطلب قياس الأداء بمقاييس موضوعية؛
- 5- يعمل على تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين وكذلك تحسين المنتجات والعمليات.

³¹³ رواية حسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص361.

³¹⁴ فريد النجار، "إعادة هندسة العمليات وهيكل المؤسسات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة"، دار طيبة، القاهرة، مصر، 2005، ص178.

ومن أوجه الاختلاف بينهما نذكر:

1- إعادة الهندسة هي ناتج مجهود معين في وقت محدد، حيث تعمل على تحقيق ما ترغب المؤسسة تحقيقه في فترة وجيزة، فتركز مجهوداتها على الأجزاء الرئيسية بالمؤسسة وتعمق في تفاصيلها وتنظم الطريق وتحدد المجالات التي تجعل العمليات تناسب بسهولة وفعالية ما بين الإدارات المتعددة، أما الجودة الشاملة فهي مطلب ليست له نهاية محددة، بمعنى تعمل على تحقيق ما ترغب المؤسسة في تحقيقه بصورة بطيئة؛

2- مجهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق مجهودات إعادة الهندسة، فيمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة جزءا من مشروع إعادة الهندسة المؤسسة، كما أن مجهودات إدارة الجودة الشاملة أكثر عمومية وشمولا؛

3- يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة متطلب أساسي واجباري لإدارة هندسة العمليات؛³¹⁵

4- إعادة الهندسة تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية، أما إدارة الجودة الشاملة تسعى دائما للتحسينات الإضافية أو المتزايدة في العمليات الحالية، وتحقيق تحسينات إضافية جديدة (تحسين ما هو قائم)؛

5- يحتاج تطبيق إعادة الهندسة إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، أما مفهوم إدارة الجودة بعد تطبيقه واستخدامه بصورة أساسية لاجابة الحاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة عليه؛

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث أن إعادة الهندسة كما ذكر ميلكل هامر³¹⁶ لا تتناقض مع الجودة الشاملة ولا تتطابق معها، بل تكملا بعضيهما بالرغم من الفروقات بينهما، كما أن إعادة الهندسة أداة مهمة من أدوات التحسين المستمر على أكثر من صعيد: على النظم الإدارية، الإجراءات المتبعة، والهيكل التنظيمية، وقد تشمل الأفراد وكافة مجالات المؤسسة المادية والبيئية التنظيمية.

3-2-4-2 الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة :

إعادة الهيكلة تركز على العلاقات المختلفة بالمؤسسة، ومجال التغيير فيها ينصب على التنظيم ككل ويكون إتجاه التغيير وظيفي وتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية، فإعادة الهيكلة، هي عملية إعادة بناء التنظيم حيث أنها تركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة نتيجة الدمج والحذف أو إضافة وظائف وأنشطة، وتظهر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة وتصغير حجم المؤسسة، وذلك بهدف زيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات والمنافسة، وتأتي إعادة الهيكلة نتيجة إما ظروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعادة تصميم الأعمال. أما إعادة الهندسة فتركز على الأساسيات ويكون التغيير جذري راديكالي شامل وكلي وسريع يشمل العمليات والسياسات والتنظيمات، فهي رؤية تعمل على إدماج الوظائف بشكل يجعلها شيقة ومحفزة للعمل، فمحور الإهتمام عمليات التشغيل وتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

كما يميز بين إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة في كون أن هذه الأخيرة تكون نتيجة تأثيرات وإفرازات البيئة أي أنها تؤكد على المرونة، أما إعادة الهيكلة فهي أسلوب تدريجي يركز على النظم والوحدات والأنشطة، فهي تفضي إلى التخلص من بعض الأنشطة والوحدات نتيجة تغيرات بيئية وليس بالضرورة

³¹⁵ موسى اللوزي " التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثه " مرجع سبق ذكره، ص 267.
³¹⁶ نفس المرجع السابق، ص 267.

نتيجة الفشل إلا أن التغيير يكون تدريجي يبدأ من الوحدات والأنشطة الضعيفة بشكل ينتج تغيير شكل المؤسسة ويفضي إلى تسريح العمال.

3-4-2-3 الفرق بين مدخل إعادة الهندسة والحجم المناسب Rightsizing

يتفقان هذان المدخلان في أنهما يعترفان بأهمية الاصلاح وتحسين أداء المؤسسة وكذلك التخطيط لمواجهة المقاومة المتوقعة للتغيير، ولكنهما يختلفان في أن مدخل الحجم المناسب يركز على حجم العمالة، بتخفيض عدد العاملين لإحداث تخفيضات قصيرة الأجل في النفقات، فتتحقق نتائج بشكل تدريجي، أما مدخل إعادة الهندسة فيركز على العمليات ويكون مجال الاهتمام العملية نفسها وتتحقق النتائج بشكل سريع وجذري. بالإضافة الى أن الحجم المناسب يركز على هيئة الإدارة كما أن مجال التغيير ينصب على هيئة الإدارة والمسئوليات الوظيفية أما اتجاه التغيير فيكون وظيفي، وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية، بعكس إعادة هندسة التي تتحقق من خلالها أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.

3-2-5 المؤسسات التي تحتاج لإعادة الهندسة

المؤسسات التي تحتاج تطبيق هذا الاستراتيجية، تتنوع في الشكل والحجم والطبيعة والمشكلات ومدى النجاح ومدى التعثر، وقد أثبت "مايكل هامر" أن هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات التي تحتاج إلى عملية إعادة الهندسة وهي³¹⁷:

1. المؤسسات ذات الوضع المتدهور : وهي المؤسسات التي يتصف أداءها بالتدني، وتعاني من حجم مرتفع في تكاليف التشغيل، وانخفاضاً في جودة خدماتها ومنجتها، إلى مستوى يدفع عملاءها إلى المجاهرة بالشكوى والتذمر، أو الفشل المتكرر لمنتجاتها بالأسواق الشيء الذي سيعيدها عن المنافسة، (مثال شركة Ford لصناعة السيارات عام 1980) ؛

2. المؤسسات التي في طريقها للتدهور: لم تصل إلى التدهور ولكن إدارتها تتوقع بلوغ ذلك الوضع في المستقبل القريب. بمعنى أنها لاتواجه صعوبات ملموسة، ولكن تتوفر لديها مؤشرات قوية تدل على ذلك المتوقع، كإخفاض حصة الحصة السوقية للمؤسسة لصالح المنافسين، أو الارتفاع التدريجي لتكاليف التشغيل والانتاج، أو انخفاض تدريجي في أرباح المؤسسة، أو ظهور منافسين جدد أو التغيير في أذواق العملاء أو في قوانين العمل والبيئة الاقتصادية؛

3. المؤسسات المتميزة التي بلغت قمة التطور والنجاح: وهي عكس الأولتين، فلا تعاني من مشاكل إطلاقاً، ولا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح في آفاقها علامات التدهور، بل بالعكس توجد لديها مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق وتمتلك فيه حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسيها، وتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على المنافسين.

3-2-6 أهداف إعادة الهندسة (الهندرة):

تسعى عملية إعادة الهندسة اذا ما طبقت بشكل علمي وسليم، إلى تحقيق الأهداف التالية :

■ تحقيق تغيير جذري في الأداء : تهدف إعادة الهندسة إلى إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل كما ذكرنا سالفاً، ويتم ذلك من خلال تمكين كافة العاملين في

³¹⁷ مايكل هامر، وشامبي جيمس، "إعادة هندسة نظم العمل في المؤسسات-الهندرة، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، المؤسسة العربية للاعلام العلمي "شعاع"، مصر، 1995، ص20.

المؤسسة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة، بمعنى أنه يتم استخدام أحد قواعد الفكر الإبداعي، والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى كل واحد منهم؛

■ التركيز على العملاء : تهدف إعادة الهندسة تهدف إلى توجيه المؤسسة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم. فعلى سبيل المثال: لتحقيق رغبات العميل وتطلعاته في المنتج أو الخدمة المقدمة يستوجب التغيير الجذري في الأداء لتحقيق رغباته وتطلعاته بالسرعة والجودة المطلوبه الى جانب السعر المناسب؛

■ السرعة : تهدف إعادة الهندسة إلى تمكين المؤسسة من أداء أعمالها بسرعة عالية وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛

■ الجودة: تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة لتناسب مع رغبات واحتياجات العملاء؛

■ تخفيض التكلفة: تخفيض التكلفة هو أحد أهداف التي تهدف إليها إعادة الهندسة، ويتم ذلك من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛

■ التفوق على المنافسين: فهي تساعد المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد يستحيل أو يصعب اللحاق بهم، وبالتالي التفوق عليهم، وقد يتعذر عليها حتى تقليدهم، فتختفي الدافعية للتغيير لذلك يعد مهما تحقيق ميزة تنافسية.

يستخلص الباحث مما سبق أن من أبرز الأهداف الأساسية لعملية إعادة الهندسة، تحقيق تغيير جذري في الأداء إلى جانب التركيز على المستفيدين، وتمكين الإدارة من القيام بأعمالها بسرعة عالية. كما يمكن تحديد أهداف للعملية نذكر من بينها³¹⁸:

- تحقيق الأداء والخدمة السريعة والمتميزة؛
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
- تقليص من تكرار أداء المهام، وتداخل العمل، من خلال دمج العمليات المتشابهة في الدوائر المختلفة؛

كما يضيف الباحث هنا، أهدافا أخرى تحققها عملية إعادة الهندسة، من أهمها :

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة؛
- تحقيق التخصص في أداء العاملين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة، الشيء الذي سيضيف أداء نوعيا وتميزا في الخدمة المقدمة؛
- توثيق العمليات ضمن خرائط للتدفق تتضح معها صورة إجراءات العمل بطريقة سهلة وواضحة يتمكن من خلالها الجميع من العمل وفقا لمنظومة محددة وواضحة؛
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات ويتحملون فيه مسؤوليات؛

³¹⁸ عقيلي عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 95.

3-2-7 أهمية وفوائد إعادة هندسة العمليات:

يحقق تطبيق إعادة هندسة العمليات فوائد ومزايا عديدة تعود على المؤسسات والتنظيم بكفاءة وفعالية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار التنظيمات الادارية في مواجهة التحديات الجديدة³¹⁹، ومن خلال ماسبق يمكن أن نستخلص العديد من الفوائد والعوائد الايجابية والتي من بينها:

1. تجاوز الحدود التنظيمية، وذلك من خلال الاتصال بالعملاء من خلال قنوات الاتصال المختلفة وشبكات الأعمال وتكنولوجيا الحاسوب؛
 2. دمج الوظائف المتخصصة في وظيفة واحدة، وتجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد بشكل يترتب عليه توفير الوقت وتخفيض التكاليف، وتنسيق الأعمال وتنظيمها³²⁰؛
 3. تحسين نصيب المعرفة والاستخدام بالمؤسسة لجعلها لا تعتمد على خبرة بعض الأفراد فقط، وإنما بمشاركة آراء الآخرين؛
 4. تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تحسين الأداء طويل وقصير الأجل وذلك من خلال تحسين الإنتاجية، وتحسين الخدمة للعملاء، والتنوع في منتجات وخدمات المؤسسة.
 5. تسعى إعادة هندسة العمليات إلى تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية، وتغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة ؛
- بالإضافة الى هذه الفوائد التي تحققها إعادة الهندسة للمؤسسة، يمكن ان تحقق فوائد أساسية للمشاركين على نطاق واسع وليس فقط للمؤسسة، مثلاً ك:
- تجنب الأنشطة غير الضرورية وتقليص الإخفاقات في مواعيد التسليم والتي تحدث نتيجة مهام معينة كعملية الفحص والمراجعة بين الإدارات؛
 - تصف بشكل دقيق العمليات الجوهرية اللازمة لاستراتيجية الأعمال؛
 - تخفيض الازدواج في الجهود والاستثمار وذلك بتقوية أشكال المشاركة مع كل من العملاء والموردين، ومشاركة أكثر للمعلومات الأساسية؛
 - تقوم بحسين الاتصالات الداخلية التي تحدث نتيجة اختلاف الوظائف مع بعضها البعض؛

وكخلاصة للقول يستنتج الباحث أن فوائد إعادة هندسة العمليات تتمثل في تحسين العناصر الآتية: الأداء التمويلي، رضا العميل، تخفيض التكلفة، جودة المنتج والخدمة، أداء التسليم، الإنتاجية، المرونة والاستجابة، توقيت العملية، الابتكار، تنمية العاملين، القدرة التنافسية، التركيز على العملية.

وبالرغم من هذه المزايا والفوائد، إلا أن بعض يرى أن بها عيوب ويوجه لها بعض الانتقادات، حيث أنها تزيح النظام الحالي كلياً وتقيم مكانه آخر جديد، وفي هذا قد يكون هدماً لبعض الجوانب الإيجابية الراسخة والقائمة بالمؤسسة، كما أنها فيها نوع من المباغته لقوى التنظيم بحجم التغيير الشامل الجديد عليه، وإنسلاخاً عن الماضي الذي هو أساس الحاضر.

³¹⁹ موسى اللوزي " التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثه" مرجع سبق ذكره، ص 267.
³²⁰ موسى اللوزي، "التنظيم واجراءات العمل" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 183.

3-2-8 العمليات التي يتم إعادة هندستها:

- تقسم عمليات المؤسسة إلى أربعة أنواع وهي كما يلي³²¹ :
- عمليات جوهرية : وتشمل العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، ولذلك يطلق عليها عمليات ذات قيمة مضافة؛
 - عمليات مساعدة : وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الجوهرية، وهي لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة. ومن أمثلة عن هذه العمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وكذلك عمليات الصيانة والتطوير؛
 - عمليات إدارية : تتمثل في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة؛
 - عمليات تتم بين المؤسسات : وهي العمليات التي تتم بين المؤسسة وبين الأطراف الخارجية، مثل عملية الشراء من الموردين.
- وكخلاصة لهذا التقسيم نقول أن مدخل إعادة الهندسة يستخدم لإعادة تصميم العمليات المذكورة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة للعميل.

3-2-9 معايير تحديد العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة

- عند الانتهاء من تحديد واعداد خرائط العمليات يتجه التفكير بعد ذلك إلى اختيار العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة، وأولية كل منها حيث يمكن لأي مؤسسة القيام بالهندسة لعملياتها الأساسية في وقت واحد. و من الناحية العامة فان المؤسسات تستخدم ثلاثة معايير لتحديد العمليات التي تتطلب هندرة نظم العمل و هذه المعايير هي :
1. الاختلال الوظيفي: ما هي العمليات التي تواجه اعلى درجة من الخلل الوظيفي؟ أي أن العمليات التي تكون تعاني من خلل وظيفي تكون مرشحة لاعادة الهندسة بصفة رئيسية؛
 2. الأهمية: ما هي العمليات التي تحظى باعلى درجة من التأثير على العملاء؟ أي أهمية العملية بالنسبة للعميل وكونها ذات قيمة مضافة؛
 3. الجدوى أو الملائمة: ما هي العمليات التي تحظى باعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟، أي يتم التركيز على العمليات القابلة لاعادة التصميم والهندسة.

3-2-10 مبادئ الهامة التي يسترشد بها عند تطبيق مدخل إعادة الهندسة

يذكر الصوص أنه لتطبيق مدخل إعادة الهندسة، يجب أن يسترشد بسبعة مبادئ لأداء العمل³²² :

1. تنظيم العاملين وفرق العمل حول النتائج وليس حول المهام؛
2. تنفيذ العملية من قبل الأقرب لها؛
3. دمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال التي تنتج المعلومات³²³؛
4. التعامل مع الموارد المنتشرة جغرافيا، كما لو كانت مركزية؛
5. الربط بين الأنشطة المتوازية بدلا من التكامل بين مخرجاتها؛

³²¹ سمير زهير الصوص، ورقة بحثية (نسخة ورقية) حول "سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية"، بعنوان "Kaizen"، التحسينات التدريجية المستمرة"، مكتب محافظة قلقيلية، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، 2011، منشورة على الموقع الإلكتروني <http://www.myqalqilia.com/Kaizen.htm>

³²² الصوص، مرجع سبق ذكره، أنظر نفس الموقع السابق.

³²³ عقيلي عمر وصفي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

6. تفويض الصلاحيات للعاملين لاتخاذ القرارات في موقع العمل³²⁴؛
7. الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولو لمرة واحدة.

11-2-3 متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات:

متطلبات تطبيق إعادة الهندسة تشمل مجموعة من التغييرات المطلوب احداثها في الادارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في اطار عصري يبعتها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات إلا أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية المشتركة بينها والضرورية لعملية التطبيق الهندسة، نذكر من بينها³²⁵:

- الإستراتيجية : لأن برنامج إعادة الهندسة يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- التزام وقناعة الإدارة العليا في التغيير: يتوقف مدخل التغيير هذا على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.
- تكنولوجيا المعلومات : استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأداة لبناء عمليات جديدة ودعم تنفيذ عملية إعادة الهندسة، بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات.
- الاتصال: تحتاج المؤسسة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية إعادة الهندسة لمختلف المستويات الإدارية بغرض تحقيق نوع من الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق إعادة الهندسة.
- تمكين العاملين: يعد تمكين وإدارة الموارد البشرية من أهم متطلبات نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية، وذلك لأهمية العنصر البشري كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ عملية إعادة الهندسة، فيتم منح العاملين في المستويات الإدارية الدنيا تحويل باتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، مما يعنى التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. ويكون الهدف من وراء هذا التمكين، رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين حتى يصبحوا ذوي مهارات متعددة؛
- الاستعداد للتغيير : من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق إعادة الهندسة مرتبط بعملية الاستعداد للتغيير. لذا يعد الاستعداد لتقبل وتبنى هذا التغيير العنصر الحاسم لنجاح تطبيقها. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي.
- تغيير الثقافة التنظيمية: يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يؤدي العمل الحالي في المؤسسة بموجبها، فيكون التغيير باتجاه ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية إلى تتطلبها عملية تطبيق هذه الاستراتيجية.

ويرى الكثير من الباحثين أنه من الأفضل أن تكون المؤسسة التي ستتبنى مشروع الهندسة أن تكون قد طبقت إدارة الجودة الشاملة، كمتطلب أساسي لتطبيق مدخل إعادة الهندسة، بالاطافة لتوفر مستويات عالية من القيادة في المؤسسة.

³²⁴ رفاعي ممدوح، "إعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006، ص13.
³²⁵ الصوص، مرجع سبق ذكره، أنظر في الموقع السابق.

3-2-12 عوامل فشل عملية إعادة الهندسة

أجمع الباحثون والمهتمين والممارسين في مجال إعادة الهندسة في المؤسسات على مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى فشل أو عدم نجاح إعادة الهندسة، نستخلصها في النقاط التالية:

- عدم التركيز على العمليات، وسوء الاختيار للعملية (بطرق عشوائية) التي تحتاج إلى إعادة الهندسة بالشروط والأسس التي وضعت لذلك.
- تجاهل قيم ومفاهيم العاملين، بالرغم من أن إعادة الهندسة تتطلب إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين؛
- وضع حلول غير منطقية، أو الاكتفاء بالنتائج والنجاحات المتواضعة، وقد يتم أحيانا حل فريق التطبيق قبل انتهاء التطبيق؛
- عدم الإعداد الجيد للتطبيق والتطبيق الفوري الشامل للتوصيات، وعدم متابعة تطبيق الخطة؛
- عدم اقتناع فريق العمل بجدوى إعادة الهندسة، أو عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية؛
- عدم التركيز على عوامل النجاح، فقد يتم مثلا تحديد موارد محددة لعملية إعادة الهندسة ولا يتم تخصيص الموارد الكافية للعملية (المال، الوقت، الأفراد)؛
- غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق إعادة الهندسة وتوجيه جهوده؛
- استغراق وقت طويل في الدراسة والتطبيق لعملية إعادة الهندسة، مما يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها وعدم وضوح وتحقيق الرؤية المستقبلية التي تم وضعها.
- عدم استخدام تقنية المعلومات، والاستعجال في إصدار النتائج، فعدم توفر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي تقوم بإعادة الهندسة، يعتبر من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندسة في كثير من تجارب المؤسسات.

ويرى الباحث بما أن هناك عوامل فشل لهذه الاستراتيجية، فإن هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات، التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر، وتمثل هذه العوامل أساسا فيمالي:

- 1- وضع الاستراتيجية أولا ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال؛
- 2- يجب أن يتأكد العاملون من عدم تعرضهم للعقاب إذا فشل التغيير في الوصول إلى النتائج المرجوة؛
- 3- توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير، والمساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية؛
- 4- البدء قبل وقوع الأزمة، والتعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير؛
- 5- التصميم من خلال الإعادة والتكرار والتصميم مع مراعاة المرونة؛
- 6- تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة؛

3-2-12 القائمون على إعادة الهندسة

الأفراد هم من يقومون بإعادة الهندسة وليس التنظيمات، ومن هذا المنطلق فلا بد من تحديد هؤلاء الأفراد الذين يقومون بها، والمسؤولون عن هذه العملية، وفي هذا الصدد يرى الدكتور اللوزي³²⁶ أن اختيار وتنظيم المختصين بتطبيق إعادة هندسة العمليات يعتبر الأساس لنجاح الجهود والأهداف المرتبطة بهذه العملية، ويلتزم في عملية إعادة هندسة عدد من العاملين المتخصصين، وهي كالتالي:

³²⁶ موسى اللوزي " التنمية الادارية" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002، ص 114-115.

▪ قائد العملية: وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، والمؤسس الذي يتولى زمام المبادرة انطلاقاً من كونه أحد كبار المسؤولين التنفيذيين ذوي الصلاحيات الكافية لاحداث التغيير اللازم بالتنظيم واقناع الاعضاء بقبول هذه التغييرات الجذرية، دوره يتمثل في تنفيذ الهندرة على نطاق واسع، ويتولى قيادة فريق إعادة الهندسة والمعنيين بها.

▪ صاحب العملية: وهو أحد المديرين ذوي المستوى الاداري العالي، وصاحب مسؤولية ادارية ميدانية، يتمتع بشخصية مرموقة ونافذة داخل المؤسسة، يتمثل دوره في توجيه الهندرة في نطاق اقل و على مستوى محدد. فيكون على اتصال مباشر بقائد إعادة الهندسة وينسق معه، ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم ويشكل فريق إعادة هندسة، كما أنه يمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق؛

▪ فريق إعادة الهندسة: ويمثل مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين يقومون بعملية إعادة الهندسة من تشخيص للعملية الحالية وإعادة تصميمها وتنفيذها. يتكون الفريق من عاملين داخل المؤسسة وخارجها. ويكون اعضاء الفريق بسيطاً ويتكون من أربعة إلى ستة أفراد من الداخل ومن الخارج، ولا يستطيع أعضاء أي فريق القيام باعادة الهندسة لأكثر من عملية واحدة في كل مرة، مما يعني انه عند الرغبة في اعادة الهندسة لأكثر من مجال يجب توفر أكثر من فريق عمل.

▪ اللجنة الموجهة: لجنة من كبار المديرين الذين يختصون بتطوير سياسة وإستراتيجية الهندرة الكلية و تطبيقها، بالاطافة الى تحديد الأهداف المطلوبة، ومراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، وتقييم النتائج المحصلة؛

▪ منسق عمليات إعادة الهندسة: يسمى كذلك بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، ويتمثل دوره في العمل كمساعد رئيسي لقائد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة ويشترط أن يكون مرتبطاً إدارياً من حيث المبدأ بالقائد وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة لزيادة كفاءتها وفعاليتها بالمؤسسة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة، كما أنه يقوم بالبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها.

3-2-13 مراحل تنفيذ اعادة هندسة العمليات:

الملاحظ في تصفحنا لبعض المصادر، والكتابات لبعض الباحثون والممارسين في هذا المجال، خلصنا أنه لا يوجد نمط واحد لاعادة الهندسة بالرغم من وجود عدة أدلة توضح كيف تتم هذه العملية خطوة بخطوة، فالأمر يتوقف في الأخير على طبيعة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، ومدى اقتناع القائمين عليها بأهمية العملية، والمواد التي تخصصها المؤسسة لها.

ويؤكد بعض الباحثون أن عملية التغيير يفترض أن تنجز بعدة مراحل وبالرغم من تباين الباحثين كما ذكرنا في تحديد هذه المراحل، إلا أن المبدأ السائد هو ترتيب هذه المراحل بشكل يحقق التناغم في ما بينها وصولاً إلى الهدف المنشود، إذ يقسم البعض Hall,G. &all مراحل إعادة الهندسة إلى أربعة مراحل أساسية كالآتي:

1. التحليل : أي تحليل المؤسسة الى مجموعة من العمليات والإجراءات وآلية متابعتها مع تحديد أبرز العمليات المهمة والجوهرية؛
2. إعادة التصميم على أساس سليم : من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل وتصميمها على نحو يفي بمتطلبات الزبائن بأفضل صورة؛

3. الإعداد للتغيير : ويتضمن تهيئة المستلزمات الضرورية من خلال الإعداد النفسي للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات المادية؛

4. الاستبدال : وهو إحلال الإجراءات والتصاميم الجديدة بدلا من الإجراءات الحاضرة وتحديد موعد التنفيذ.

كما حدد ماهر أحمد أربع مراحل أساسية لتطبيق مدخل إعادة الهندسة، وكل مرحلة من المراحل تنقسم الى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية³²⁷ نوجزها على الشكل التالي:

1. التصور والتحضير: يتم تعبئة المؤسسة والعاملين لما سيتم بذله من مجهودات ودراسة، وتبدأ هذه المرحلة بتدخل من المستشارين أو ما يسمى بفريق الدراسة وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة. وهي تحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

- الشعور بالمشكلة: توضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم (الإيمان بضرورة التغيير)؛
- موافقة الإدارة: فدعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد، وحق المؤسسة على هذا التعاون؛
- تدريب فريق العمل: تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات إعادة الهندسة، ويستحب أن يكون الفريق مزيج من المستشارين الخارجيين والأخصائيين الداخليين؛
- إعداد الجدول الزمني (خطة العمل): فالخطوات والمهام يجب أن تكون واضحة ومرتبطة زمنيا، ومحددة التواريخ.

2. دراسة العملاء والعمليات (التشخيص): نقوم في هذه المرحلة بتحديد وتشخيص العملاء والعمليات المراد إعادة هندستها، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

- دراسة عملاء المؤسسة: يجب دراسة احتياجات العملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها، كما يجب التوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية، وأيضا العلاقة المثالية مع العملاء؛
- دراسة العمليات: من خلال التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها وتواليها، والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها؛
- تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: تحليل الأنشطة ومعرفة العمليات والأنشطة الهامة، أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة على كفاءة المؤسسة؛
- دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: من خلال دراسة كل ما يرتبط بالعمليات من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة، وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها؛
- تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

3. إعادة التنظيم (التصميم): هذه المرحلة تهتم بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ويؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

³²⁷ ماهر أحمد، "تطوير المؤسسات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص552-555.

➤ تحليل وفهم العمليات: تحليل كل العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل؛

➤ تحليل وفهم التدفق: تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتتابعة لها، وفقا لكل خطوة والتأخر أو بالأحرى التعطل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل؛

➤ تحديد أنشطة القيمة المضافة: من خلال التوصل إلى العمليات والمهام ذات القيمة المضافة (أي الأهمية الكبيرة) والتي يجب الاحتفاظ بها، وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها؛

➤ المقارنة بمنظمات أخرى: لغرض الحصول على أفكار جديدة للتطوير، يتم مقارنة العمليات وتدفعها في مؤسسات أخرى؛

➤ تحديد مشاكل العمليات: يتم تحديدها من خلال الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسئوليات، والتنسيق، والتشابك بين العمليات أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء؛

➤ تحديد بدائل التحسين (تحديد البدائل): يتم تحديد البدائل والإحتمالات المختلفة للتحسين، ويستمر التحليل في هذه الخطوة لغرض معرفة مزايا وعيوب تكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضله، ومن أهم بدائل التحسين نجد: دمج عمليات أو مهام في عملية أو مهمة واحدة، وإلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق، وأماكن العمل، والنماذج المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، وتقليل التوقف والمراجعة والتدقيق أو إلغاؤها، وتوحيد نقاط الإتصال والتنسيق في يد مسئول واحد؛

➤ إعادة التصميم الفني والاجتماعي: الخطوات السابقة يتم هنا ترجمتها إلى تصور للتصميم المثالي، وينقسم هذا الأخير إلى تصميم فني والذي يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدفعها، وإلى تصميم اجتماعي أين تؤخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية، من خلال قبول الناس وإدراكهم للتصميم الجديد، وعلاقته بمكانة الفرد والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي.

4. التحول والتطبيق: وهي آخر مرحلة، والتي تهتم بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه وتضم المهام التالية:

➤ وضع إعادة الهندسة في شكل مصور: فيتم هنا ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات، والمهام، والزمن المستغرق، وأوقات التعطل؛

➤ تصميم النماذج: فقد تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر أو مستندات. وتصميمها يجب أن يتم بشكل مبسط ومتكامل، مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة؛

➤ تصميم الأدوات والتكنولوجيا: يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات كالأدوات المكتبية مثلا أو/آلات التصوير والحاسوب، أو/و أي معدات أو أجهزة أخرى ذات علاقة بتيسير تدفق العمليات والمهام؛

➤ وضع النظام على برامج: فأنظمة المعلومات وشبكات الاتصال، والانترنت، والبرامج تعتبر أساليب جيدة ومعاونة لجعل إعادة الهندسة ذات تأثير جذري، وهنا يجب الاستفادة من هذه الموارد المتاحة. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا فعالا وإيجابيا في عملية إعادة الهندسة، عن طريق إعادة تصميم النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، وعليه يمكن حصر مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إتمام عمليات إعادة الهندسة من خلال المعاونة:

- في القيام بأعمال لم يكن في الاستطاعة تحقيقها من قبل ؛
- في تحيل حلول جديدة لمشاكل غير مرئية (أو لم تحدث)؛
- على التخلص من القواعد القديمة والأنماط الجامدة، والتمكين من الحركة والمرونة؛
- على التوحيد والتكامل والاندماج بين أجزاء العمل لتكوين عمليات مترابطة ذات معنى، والأمثلة في هذا السياق كثيرة نذكر منها:

◆ قواعد البيانات المشتركة: والتي تسمح بتوفير المعلومات في نفس الوقت في كل الأماكن المطلوبة، عكس ما كان في المفهوم التقليدي بأن المعلومات لا يمكن أن تظهر إلا في مكان واحد؛

◆ النظم الخبيرة: والتي تمكن الأشخاص العاديين على أداء أعمال متخصصة هي من اختصاص الخبراء في العادة؛

◆ شبكات الاتصالات: والتي تسمح بإمكانية المزج بين المركزية واللامركزية؛

◆ نظم المساندة في اتخاذ القرارات: التي جعلت من اتخاذ القرار جزء أساسي في عمل الإنسان وليس المديرين فقط؛

➤ تدريب وتحفيز العاملين: فالعاملون يجب أن يكونوا على دراية بما يحدث من عمليات ومهام، هم مرتبطون بها، كما أن هؤلاء العاملون ان لم يكونوا محفزين جيدا على إتباع النظام الجديد فاعادة الهندسة في المؤسسة تكون مهددة بالفشل؛

➤ تجريب النظام (التطبيق): يتم في هذه الخطوة تطبيق البرامج والمهارات التي تدرّب عليها العاملون، ويمكن أن يتم تطبيق هذا النظام الجديد بشكل تجريبي، من أجل معرفة بعض جوانب الضعف فيه للتمكن من تعديلها وتطويرها؛

➤ التعديل النهائي للنظام: هنا يتم معرفة نقاط الضعف حيث يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا لإقراره وتنفيذه بشكل واقعي.

3-3- استراتيجيات تخفيض حجم العمالة (إعادة هيكلة العمالة):

أجبرت التطورات والتغيرات السياسية والتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المؤسسات إلى ضرورة إعادة النظر في الحجم العمالة بها منذ سنوات الثمانيات وتسارعت في عقد التسعينات بعد تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي. حيث إعتبر مشكل العمالة الفائضة أحد الجوانب الهامة في ظل زيادة حدة المنافسة والتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة والتي أدت إلى مغادرة بعض المؤسسات مجال العمل، بعد أن فقدت قدرتها على الصمود، وفشلت في وضع استراتيجيات ملائمة تعطيها مقومات صحيحة، وتسمح لها بتخفيض التكاليف وتقليل حجم الخسائر والعودة إلى تحقيق التوازن. ولحل هذا المشكل تأتي إستراتيجية تخفيض حجم العمالة أو ما يطلق عليها بـ "إعادة هيكلة العمالة" كأحد البنود الأساسية لترشيد التكاليف كأسلوب لمواجهة المنافسة، ولزيادة كفاءة التنظيم، ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين بها.

3-3-1 مفهوم استراتيجية تخفيض حجم العمالة

يقصد بإعادة هيكلة العمالة مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة تخفيض التكاليف وتحسين الأداء³²⁸، وتعتبر تخفيض العمالة وإدارة العمالة الفائزة أحد مراحل تحقيق الأهداف³²⁹، وبالتالي فهي تشمل :

- وجود أهداف تخفيض التكاليف بصفة عامة بما فيها تكلفة عنصر العمل.
- وضع سياسات التي تساعد على حسن استخدام الموارد المتاح
- تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائزة

كما تعرف على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عند طريق تقليل عدد العاملين³³⁰

كما يطلق على إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفاعلية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة العاملين، وذلك من خلال تخفيض التكلفة بالنسبة لبعض المؤسسات الشديدة البيروقراطية، حيث تستطيع إعادة الهيكلة أن تنقذهم من المنافسة العالمية والانهيار³³¹.

تقوم هذه الاستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الاستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

- ◀ زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات بيئتها.
- ◀ التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال.
- ◀ تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل.
- ◀ تقوية المركز المالي للمؤسسة.

نستخلص مما سبق أن إعادة هيكلة العمالة تركز على تغيير الوظائف والأقسام والأنشطة بالدمج أو الحذف أو إضافة وظائف وأنشطة أخرى، أو فصل بعض الوحدات أو تصفية بعضها أو دمج بعضها، وينجر عن ذلك كنتيجة تخفيض من حجم العمال وتصغير حجم المؤسسة، بهدف زيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات والمنافسة. كما أن هذه الإستراتيجية تأتي إما بسبب ظروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعادة تصميم الأعمال. ويتوقف تطبيقها على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المؤسسة، فقد تكون هذه الأخيرة صالحة من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية في الوقت الذي تعاني فيه من خلل في الموارد البشرية نتيجة اختلالات هيكلة العمالة بها.

3-3-2 أهداف استراتيجية تخفيض حجم العمالة

عموما تتجلى أهداف إعادة الهيكلة في مايلي:

- وضع برنامج مشجع لمغادرة العاملين للمؤسسة؛

³²⁸ عابدة سيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، -الاندماج- مشاركة المخاطر، الطبعة 1، جامعة عين

شمس، القاهرة مصر 1999، ص 169.

³²⁹ سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 220-221.

³³⁰ احمد ماهر، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر 2000، ص 22.

³³¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2002 ص 318.

- تنفيذ المؤسسات ذات العمالة الزائدة عند الثبوت الاقتصادي لهذا الإجراء.
- العمل على الحفاظ على العمالة المدربة والفعالة، من خلال تحسين نظام الأجور والحوافز ومنح تعويضات مالية لمن يقرر ترك العمل اختياريا وتعويض النفقات الإضافية من الوفورات المحققة.
- القيام ببرامج للتكوين التحويلي وذلك بالاهتمام بالتخصصات المطلوبة حاليا أو المتوقع طلبها مستقبلا
- منح العاملين الراغبين في مغادرة المؤسسة فرص القيام بمشاريع خاصة مع توفير برامج للتمويل ومساعدتهم على إدارة هذه الوحدات.

3-3-3 السياسات والأساليب المستخدمة في تطبيق استراتيجية تخفيض العمالة

هناك سياسات وأساليب كثيرة يمكن ان تستخدمها الإدارة في إعادة هيكلة العمالة، والتي يمكن أن تقسيمها (وفق الحالات والظروف المتاحة) إلى:

1. استخدام مدخل تخفيض قوة العمل مع مداخل أخرى مكاملة:

تبين من خلال العديد من الدراسات والأبحاث المجرى في هذا المجال أن المؤسسات التي حققت فاعلية في إعادة هيكلة العمالة بها، استخدمت الإستراتيجيات التالية³³²:

- إستراتيجية تخفيض قوة العمل: والتي تكون من خلال³³³:

1- التناقص الطبيعي (الاستقالة، الوفاة، التقاعد)

2- مكافآت مجزية.

3- التقاعد المبكر (المسبق).

4- البحث عن وظائف خارج المؤسسة

5- إعادة توزيع العمالة.

6- التدريب أو إعادة التدريب.

7- التخفيض الإجباري للعمالة (التسريح الإجباري).

- إستراتيجية إعادة تصميم الأعمال: تغيير العمليات التي يقوم بها الأفراد من خلال حذف بعض الأنشطة أو إعادة تصميمها مما يترتب عليه توزيع الأدوار وأداء العمليات بعدد أقل من العاملين.³³⁴ وتعتبر إستراتيجية متوسطة الأجل، لكن يمكن للمؤسسات التي تطبقها أن تحقق درجة عالية من الكفاءة بسبب بساطة تطبيقها. وتستند هذه الإستراتيجية على مايلي³³⁵:

1- إستبعاد التكرار والإزدواج في المهام والمناصب

2- إدماج بعض الوحدات الإنتاجية أو الأقسام.

3- إستبعاد بعض المنتجات غير المرحة.

4- إعادة تصميم العمليات.

5- تجنب مشكلة الاستغناء عن العمالة

- إستراتيجية تنمية ثقافة الجودة (إستراتيجية التطوير المستمر): تختلف هذه الإستراتيجية بصورة جوهرية عن سابقتها، حيث أنها لا تركز فقط على تخفيض حجم العمالة فقط، بل تركز أيضا على³³⁶:

³³² احمد ماهر، "تقليل العمالة"، مرجع سبق ذكره، ص88-89-90.

³³³ عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 154.

³³⁴ راوية حسن محمد، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص397.

³³⁵ Jean François Amadieu, Jacques Rojet, «Gestion des ressources humaines et relations professionnelles», Editions litées, Paris, France, 1996, p80.

³³⁶ راوية حسن، نفس المرجع، ص 397.

- 1- على تغيير الثقافة التنظيمية
- 2- تغيير الإتجاهات.
- 3- إعتبار إستراتيجية إعادة الهيكلة أسلوباً للحياة وأساس التحسين المستمر.
- 4- شعور الأفراد بالمسئولية عن تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.

وحسب هذه الإستراتيجية فإن عملية تخفيض العمالة هي أسلوب للحياة وعملية مستمرة، وليست فقط برنامج أو هدف تسعى المؤسسة تحقيقه فقط. وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى تحول العمال إلى مصدر رئيسي لتوليد الأفكار وتنفيذها، التي تنقذ المؤسسة. وتستغرق هذه الإستراتيجية فترة طويلة كما أنها تتطلب استثمارات مبدئية لتدريب العاملين، وتشجيع النظام، و تكوين فرق العمل، و أهم ما يميزها أنها تجنب الحاجة إلى تخفيض العمالة. والشكل-6.3- يوضح لنا إضافة لما ذكرناه سابقاً، مقارنة موجزة حول الاستراتيجيات الثلاث:

الجدول رقم -5.3- مقارنة بين استراتيجيات تخفيض العمالة.

| إستراتيجية إعادة الهندسة | إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة | إستراتيجية تخفيض العمالة |
|---|--|---|
| <p>الوصف</p> <p>- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو هذا التغيير</p> <p>- تغيير سريع وضروري للعمليات الإستراتيجية والجاهزية وللتنظيم والسياسات</p> | <p>الوصف</p> <p>- تعبر عن الرغبة في التغيير البطيء مقابل اتجاهات إيجابية لدى الأفراد نحو هذا التغيير</p> <p>- تغيير بطيء ومستمر للعمليات</p> | <p>الوصف</p> <p>- تعبر عن الرغبة في التغيير السريع مقابل اتجاهات سلبية لدى الأفراد نحو هذا التغيير</p> <p>- التخلص من العمالة الزائدة وغير الفاعلة</p> |
| <p>الافتراض</p> <p>للتغيير السريع نتائج إيجابية على المؤسسة</p> | <p>الافتراض</p> <p>للتغيير البطيء نتائج إيجابية على المنظمة</p> | <p>الافتراض</p> <p>يساعد التخلص من العمالة غير الفاعلة على الحماية من الفشل</p> |
| <p>نقط القوة</p> <p>- المعالجة السريعة للمشاكل الجذرية للمنظمة يجنبها الفشل</p> <p>- توفير خدمة إستراتيجية جديدة للزبائن</p> <p>- دمج وظائف وعمليات في عملية ووظيفة واحدة</p> | <p>نقط القوة</p> <p>- توفير معالجة متأنية للعمليات التي تحتاج إلى التحسين</p> <p>- توفير خدمة متميزة للزبون</p> <p>- اهتمام وعناية زائدة بالأفراد ماديا ومعنويا</p> | <p>نقط القوة</p> <p>- الإبقاء على العمالة الجيدة بالمنظمة يجنبها الخسائر كرواتب للعاملين غير الفاعلين</p> <p>- تقليص الفجوة بين المستويات الإدارية مما يسهل عملية الاتصال</p> |
| <p>نقاط الضعف</p> <p>- التغيير المفاجئ والسريع والجذري غير المدروس قد يعود على المنظمة بالفشل وبالتالي الشعور الإحباط لدى الجميع</p> | <p>نقاط الضعف</p> <p>- يحتاج التغيير البطيء إلى اهتمام عال من الإدارة العليا والأفراد وبشكل مستمر، وهذا ما قد لا يتوفر للمنظمة</p> <p>- بعض المشاكل بحاجة إلى حلول سريعة جدا</p> | <p>نقاط الضعف</p> <p>- آثار سلبية من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية،...</p> <p>- انعكاسات سلبية على معنويات العاملين</p> <p>- شعور العاملين بعدم الأمن الوظيفي</p> |
| <p>النتيجة</p> <p>النجاح في إستراتيجية إعادة الهندسة يوفر ميزة تنافسية للمنظمة.</p> | <p>النتيجة</p> <p>النجاح في إستراتيجية الجودة الشاملة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ورضا الزبائن والأفراد.</p> | <p>النتيجة</p> <p>النجاح في إستراتيجية تقليص حجم العمالة يوفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال الكفاءات البشرية.</p> |

المصدر: آمال عياري ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 21.

كتعليق على الإستراتيجيات السابقة فهي ليست إستراتيجيات بديلة بل يمكن للمؤسسة أن تطبقها معاً، وتعرف الإستراتيجية المطبقة وفقاً للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في إطار الإستراتيجية المعنية. وما هو ملاحظ فإن إستراتيجية التطوير المستمر تستخدم لتحقيق نتائج مستقبلية بينما إستراتيجية تخفيض القوى العاملة فتهدف إلى تحقيق نتائج فورية، وبالتالي فإنه يمكن تصنيف المؤسسات وفقاً لاستخدامها الإستراتيجيات على أساس العمق والاتساع المتعلق بتنفيذ الإستراتيجيات، ويظهر ذلك في³³⁷:

2. استخدام المدخل التسويقي

- ☞ تقديم منتجات جديدة؛
- ☞ تحسين نوعية جودة المنتج؛
- ☞ تحسين الخدمات الخاصة بالبيع؛

337 Jean François, OPCIT, p81

أنظر كذلك: احمد ماهر، "تقليل العمالة"، مرجع سبق ذكره، من ص 88 إلى ص 95، ص 211.
 - عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 155-156-157-158.
 - راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 225-226-227.

☞ الاهتمام بأبحاث السوق؛

☞ فتح فروع جديدة وأسواق جديدة؛

☞ حسن استغلال الطاقة المتاحة.

3. أساليب ترك العمل الاختياري³³⁸

☞ الإبقاء على العمالة الفائضة وأسبابها:

- القلق من تغيير السوق؛

- القلق من فقد المهارات.

☞ وسائل التناقص الطبيعي وعدم إحلال العمالة (الوفاة - التقاعد - الاستقالة) : وتكون في الحالات التالية:

- ظروف المؤسسة لا تتطلب التخفيض السريع لقوة العمل؛

- يمكن استيعاب تكلفة العمالة الزائدة.

☞ حوافز التقاعد المبكر: المكافآت مع التقاعد.

☞ إعادة التدريب والنقل وإعادة توزيع العمالة: تستخدم هذه السياسات في استيعاب العمالة الفائضة إذا كانت المؤسسة تتسم بالاتساع والتنوع في الأنشطة.

☞ تجميد أو تخفيض الأجور: وتكون عندما تتسم تكلفة المنتج بالارتفاع مع انخفاض المركز التنافسي للمؤسسة.

☞ مشاركة العمل: وتتعدد صور مشاركة العمل ومنها ما يلي:

- تخفيض ساعات العمل؛

- استبعاد العمل ساعات إضافية؛

- تخفيض عدد أيام العمل في الأسبوع؛

☞ إنهاء عقود العمل المؤقتة وعقود الخدمات العامة أو تخفيضها.

4. إنهاء الخدمة الإجباري: يتطلب هذا مراعاة العوامل التالية:

☞ قوانين العمل المعمول بها؛

☞ النظم النقابية؛

☞ ربط خطة الإنهاء الإجباري باحتياجات المؤسسة؛

☞ وضع السياسات التي تساعد على المحافظة على الروح المعنوية للعاملين المتبقين.

5. أساليب أخرى: وتتمثل في السياسات التخصّصية ك:

☞ تحويل ملكية شركات القطاع العام إلى القطاع الخاص؛

☞ تملك العاملين لهذه المؤسسات؛

☞ أن يعهد ببعض الأنشطة أو المؤسسات إلى القطاع الخاص لإدارتها؛

☞ بيع المؤسسة لمستثمر رئيسي أو دمجها مع إحدى المؤسسات.

وعلى العموم فإن تخفيض العمالة يمكنه أن يتم وفقاً لأحد الأسلوبين، الأول طبقاً لمبدأ الاستغناء عن العمالة من خلال إنهاء خدمة منخفضي الأداء، التخلص من العمالة المؤقتة، الاستغناء عن جزء من العاملين في الأقسام، وإغلاق أحد أو بعض خطوط الإنتاج، أو إلغاء بعض الوحدات والوظائف في العمل.

³³⁸ Jean François, OPCIT, p79.

أما الأسلوب الثاني فيكون من خلال فقدان الطبيعي (الوفاة، الاستقالة، التقاعد)، تجميد التعيينات، إعادة التدريب، توقيف الساعات الإضافية، التسريح المؤقت، تقسيم العمل تخفيض الأجور وغيرها. ولكل أسلوب منتهج مزاياه وعيوبه وظروف تناسب أو لا تناسب مع تطبيقه، كما يمكن أيضا اللجوء لإستخدام أكثر من أسلوب في آن واحد.

3-3-4 مداخل تخفيض العمالة.

كما ذكرنا سابقا، هناك مدخلين لتخفيض العمالة، كما أوضحته العديد من الدراسات، ومن بينها دراسة فريمان سنة 1994، ويتمثل هذين المدخلين في ³³⁹:

أ - المدخل الثوري:

ويشمل تخفيض العمالة من خلال إستراتيجيات التغيير الشامل للمؤسسة ككل لتحسين الفعالية. فالنسبة لهذا المدخل يتم إعادة تهيئة رسالة المؤسسة، أهدافها، إستراتيجياتها وعملياتها، تنظيمها الإداري، ويعتبر تخفيض العمالة أحد عناصر تنفيذ عملية التغيير الشامل، كما يستخدم التحليل المستمر للهيكل التنظيمي، والعمليات والوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية. كتصفية بعض الوحدات الإنتاجية أو الخطوط الإنتاجية التي لا تتناسب مع رسالة المؤسسة أو تخفيض عدد المستويات الإدارية، أو تخفيض عدد الوحدات المتكررة. وبالنسبة لهذا المدخل:

1- يتم إعادة تهيئة رسالة المنظمة وأهدافها.

2- يعتبر تخفيض العمالة أحد عناصر تنفيذ عملية التغيير الشامل.

3- يستخدم التحليل المستمر للهيكل التنظيمي والعمليات والوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية.

ب - المدخل التدريجي (الهادئ): يشمل تخفيض العمالة من خلال التغيير الجزئي المندرج والتحسين المستمر في الكفاءة، فمن خلال هذا المدخل لا يتم إجراء تغييرات في رسالة المؤسسة وأهدافها بل يكون الهدف تدعيم إستراتيجية المؤسسة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، وقد يؤدي تخفيض العمالة إلى إعادة تصميم الأعمال في المجال الجزئي الذي يتم تغييره لتحقيق الأداء بطريقة أفضل، إذ يتركز التحليل على الوظائف والعمليات على مستوى التشغيل. وبالنسبة لهذا المدخل:

1- لا يتم إجراء تغييرات في رسالة المنظمة أو أهدافها.

2- قد يؤدي تخفيض العمالة إلى إعادة تصميم الأعمال في المجال الجزئي.

3- يتركز التحليل على الوظائف والعمليات على مستوى التشغيل.

من أهم مشكلات إستراتيجية تخفيض العمالة من خلال المدخل التدريجي أن المؤسسة في حاجة إلى تغيير شامل، و إعادة تصميم موضوعها وأهدافها و رسالتها أكثر مما هي بحاجة إلى تغيير جزئي فهي تتجه للأصغر بدلا من أن تتجه للأفضل، مما يؤثر على فاعلية المؤسسة والروح المعنوية وروح الابتكار نتيجة شعور الأفراد أن ما يحدث من تغييرات جزئية لا يتناسب مع الطموحات في نقل المؤسسة من الوضع الذي هي عليه، إلى الوضع الذي يجب أن تكون عليه.

3-3-5 تحديد أهداف المؤسسة من تخفيض العمالة:

تتمثل الأهداف التي تريد الإدارة العليا للمؤسسة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تمثلها إستراتيجيات تخفيض العمالة، في النقاط التالية ³⁴⁰:

³³⁹ احمد ماهر، "تقليل العمالة"، مرجع سبق ذكره، ص 93.
³⁴⁰ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 86.

- . تخفيض التكلفة.
- . زيادة الإنتاجية .
- . تقديم جودة أعلى .
- تحقيق المرونة في عملية اتخاذ القرارات .
- التكيف مع الظروف التنافسية والبيئة المتغيرة.

3-3-6 الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع سياسة تخفيض العمالة:

من خلال ما سبق ذكره، نستطيع القول أنه لوضع إستراتيجية تخفيض حجم العمالة موضع التطبيق، يتوجب على المؤسسة مراعاة مايلي:

- 1- إستخدام مدخل تخفيض قوة العمل مع المداخل الأخرى.
- 2- التخطيط المسبق لإستراتيجية تخفيض قوة العمل.
- 3- تنمية المشاركة والإتصالات بين أرجاء التنظيم خلال فترة إعادة الهيكلة.
- 4- إعلام العاملين بقرار الإستغناء بفترة كافية قبل تطبيق القرار.
- 5- توافر المكآفات والمزايا المالية والتي تشعر العاملين بالأمان الإقتصادي.
- 6- توافر برامج التعليم وإعادة التدريب.
- 7- تقديم مساعدات البحث عن وظيفة للعاملين المستغنى عنهم.
- 8- وضع مختلف السياسات التي تحافظ على معنوية الأفراد المتبقين.

3-3-7 المعايير المعتمد عليها في عملية تخفيض العمالة.

ومن أهم المعايير المعتمد عليها نجد ما يلي³⁴¹:

- 1- معيار الأقدمية
- 2- مستوى المهارة والأداء
- 3- معيار الاتجاهات
- 4- معيار المواظبة والانتظام
- 5- المعايير الصحية؛
- 6- المعايير السيكولوجية (تحمل ضغوط العمل مثلا).

3-3-8 المراحل الأساسية لبرنامج تخفيض العمالة:

تمر عملية تنفيذ إستراتيجية تخفيض حجم العمالة بالمؤسسة بأربع مراحل أساسية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي³⁴²:

« **المرحلة الأولى** : توضيح أهداف خفض العمالة: و فيها يتم تحديد وتوضيح الأسباب الدافعة لتخفيض حجم العمالة والأهداف الناجمة عنه، والتي نذكر منها ما يلي: خفض التكاليف، والقضاء على العمالة القديمة و تعويضها بعمالة كفى لزيادة الجودة.

« **المرحلة الثانية**: التخطيط لتقليل حجم العمالة: حيث يتم في هذه المرحلة:

- معرفة مصادر التمويل.

³⁴¹ راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 222-223-239-241-243.

³⁴² عايدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 215-216.

- راوية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 221 - 223

- أحمد ماهر "تقليل العمالة"، مرجع سبق ذكره، ص 258.

- وضع معايير لتخفيض حجم العمالة : كالسن مثلاً، أو الكفاءة، أو الجنس،....الخ.
- تحديد الخدمات المرتبطة بالعمالة بمعنى تحديد الخدمات التابعة لخفض العمالة
- تحديد قائمة بأسماء العمال المتخلى عنهم.
- وضع ميزانية خاصة بالعملية.

« **المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ** : من الضروري توخي الحذر في عملية تنفيذ إستراتيجية تخفيض حجم العمالة، وقد يستوجب الأمر تدريب الإدارة المسؤولة عنها، وعن كيفية القيام بها بالطريقة السليمة والصحيحة، من أجل تحقيق الفوائد المرجوة، وتقليل الأثار السلبية المصاحبة لها، كما يجب أن يكون في هذه المرحلة :

- الوضوح و العلن؛
- الاتصالات المستمرة : بين الإدارة و العمال المستغنى عنهم؛
- خلق حالة من الاطمئنان: بغرس ثقافة أن تخفيض العمال يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في المؤسسة؛
- الالتزام ببرنامج زمني: مما يساعد على التخطيط و الرقابة على التنفيذ.

« **المرحلة الرابعة: المتابعة**: الغرض من هذه المرحلة معرفة الأخطاء وتصحيحها، من خلال مراجعة المؤشرات الدالة على نجاح أو فشل مشكلات تقليل العمالة ومن بين هذه المؤشرات نجد معدل دوران العمالة، قياس الروح المعنوية والرضا والتأخر والغياب،...الخ.

3-3-9 دور أعضاء الإدارة العليا وأخصائي الموارد البشرية في برنامج تخفيض العمالة

ويكون ذلك من خلال³⁴³ :

1. دور مجلس الإدارة: وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة في الاقتراح و المصادقة على الخطط التي من شأنها تحقيق نجاح المؤسسة وتمثل هذه المسؤوليات فيما يلي:

- المبادرة والتحديد: يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة المؤسسة وتأثيرها حول تخفيض العمالة و وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

- التقييم والتأثير: حيث يستطيع المجلس مراجعة مقترحات و قرارات، تصرفات الإدارة، تقديم النصح وعرض المقترحات فيما يخص تخفيض العمالة وتقديم البدائل.

- المراقبة أو الملاحظة: من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة يمكن للمجلس أن يبقى على علم بالتطورات التي تحدث داخل، وخارج المؤسسة وبالتالي يستطيع أن يثير انتباه الإدارة إلى أي تطورات يمكن أن تغفلها (كمتابعة التطورات التكنولوجية، وامتلاكها، تحدد المهارات الإدارية الموارد المالية المطلوبة لإنجاز أهداف وخطط تخفيض العمالة).

2. تحديد أدوار الاستشاريين: يقومون بمساعدة أعضاء الإدارة العليا في التعرف على ظروف الأعمال والفرص والمواقف التي تستفيد منها المؤسسة. وترمي اقتراحاتهم إلى رفع كفاءة الأداء العام للمؤسسة، ومن أهم الاستشاريين نجد:

- **المستشار التطبيقي:** وهو يبدي الرأي ويقدم الاقتراحات فيما يخص الإستراتيجيات والخطط الطويلة الأجل، وإستراتيجيات التمويل، السياسات التطبيقية التي تتبعها المؤسسة، إدراك وفهم تصرفات و

³⁴³ توماس وهيلن، دايفد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، "الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 98.
أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 43-44.

ردود أفعال المديرين المؤثرة على المؤسسة. كما يجب أن يكون على علم ودراية كافية بما يحدث في البيئة الخارجية.

- المستشار الإعلامي: وهو من يقوم بتوصيل رسالة المؤسسة لكافة الأطراف بكل وضوح وبسرعة، من خلال اتصاله بوسائل الإعلام المختلفة. كما أنه يساهم بذلك في القضاء على الإشاعات، ويحافظ على الصورة الذهنية الجيدة لدى كافة الأطراف عن المؤسسة³⁴⁴.

3. دور الإدارة التنفيذية : يعتبر المدير التنفيذي هو المسئول الاول عن نقل المعلومات الكاملة عن البرنامج الى المرؤسين، لذا فعليه:

- ابلاغ المدير باستراتيجيات التخفيض واجراءاتها المختلفة والتدريب عليها؛
- رقابة اداء المرؤسين والتعامل مع القصور الذى يكون لدى بعضهم، واتخاذ الاجراءات الصحيحة واللازمه بفصل من لا يصلح منهم؛
- تشخيص مشكلات الأداء .

4. دور اخصائى الموارد البشرية: والذي توكل له مهام :

- القيام بالأنشطة الأساسية والمطلوبة لتطبيق البرنامج، كتخطيط العمالة مثلا؛
- دراسة أنظمة التخفيض المتبعة في المؤسسات الأخرى والاستفادة منها؛
- المقارنة بين الإستراتيجيات المختلفة للتوصل إلى الإستراتيجية المناسبة؛
- إجراء المقابلات مع الأفراد الذين سوف يتم الاستغناء عنهم وإبلاغ الأطراف المعنية بنتائجها للإستفادة منها مستقبلا.

يقع على عاتق المديرين اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمنع وقوع أي أخطاء أو إنحرافات، من خلال قيامهم بما يلي:³⁴⁵

- البحث عن وظائف جديدة للعاملين المستغنى عنهم؛
- التخلص من العاملين الذين يهتمون بالعلاقات الشخصية أكثر من اهتمامهم بالعمل؛
- ترقية العاملين الذين يؤدون واجبهم على أكمل وجه من خلال التدرج السريع في المسار الوظيفي؛
- التركيز على مفهوم الرخية على مستوى القسم والاعتدال في منح المكافآت أو من خلال التفاوض الجماعي مع العاملين؛
- التدريب على السلوك المرغوب في العمل.

و أخيرا وبعد التطرق إلى تقييم عملية تخفيض العمالة، بعد تنفيذها سوف نناقش وفي مبحث موالى انعكاسات هذه العملية على كل من العاملين و المؤسسة، وعلى المجتمع

نستنتج مما سبق ذكره أن استراتيجية تخفيض حجم العمالة عملية تحتاج لتخطيط إستراتيجي مسبق يبدأ بتحديد أدوار مختلف المديرين، الاتصال بكافة الأطراف لإخبارهم بشكل مناسب عن الموضوع، مثل العاملين و وسائل الإعلام والمساهمين،.. الخ. بالإضافة إلى وجوب تحلي خطتها بالصدق، والأمان، والجمالة والتعامل برفق مع المشاعر السيئة. كما أنه يجب على القائمين على هذه الإستراتيجية تحديد الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها، ومن ثم تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة كالعوامل الاقتصادية والمالية، القانونية وظروف بيئة العمل، من أجل تحديد ما إذا كانت هذه الاعتبارات تمثل فرص أو تهديدات بالنسبة للمؤسسة.

³⁴⁴ أحمد ماهر "تقليل العمالة"، مرجع سبق ذكره، ص 62 - 64
³⁴⁵ أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 378.

ينتقل الأمر بعد ذلك إلى تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حتى يتم التعرف على نقاط القوة والضعف، من أجل الربط بين هذا التحليل الخارجي والداخلي لتحديد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة فيما يخص تخفيض العمالة. ثم يتم وضع الخطط والبرامج للتخفيض من حيث مصادر التمويل والخدمات المرتبطة بالسياسة، وتحديد نوع و عدد وأسماء المستغنى عنهم، ليشرع بعد ذلك في تحديد الخطط ومن ثم تقييمها؛ وتحديد آثارها.

3-4 المؤشرات العامة لجودة وفعالية التغيير واستراتيجياته

يتطلب تحقيق فعالية التغيير إتاحة مجموعة من المؤشرات الموضوعية، للتأكد من جودة عملية التغيير، فالرغم من صعوبة قياس فعالية أي ظاهرة إنسانية اجتماعية، إلا أنه يمكن لنا أن نستدل على قياس هذه الجودة ببعض المؤشرات التي يفترض أن تكون دالة على فعالية التغيير وإستراتيجيات تطبيقه والتي تنطوي تحت مايلي³⁴⁶:

• الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير: ومن المؤشرات الملائمة:

- ☞ مدى قبول الأفراد لبرنامج التغيير ؛
- ☞ مدى الاستعداد للمشاركة في أعمال التغيير ؛
- ☞ درجة الالتزام بنتائج التغيير.
- الإتجاهات الحقيقية نحوى العمل والمؤسسة : ومن المؤشرات:
 - ☞ مستوى الرضا الوظيفي ؛ .
 - ☞ مستوى الصراع بين الجماعات والتعاون؛
 - ☞ مستوى الولاء.
- السلوك الوظيفي: ومن المؤشرات:
 - ☞ معدلات الغياب؛
 - ☞ معدلات دوران العمل؛
 - ☞ معدلات الحوادث؛
 - ☞ معدلات الانتظام في أداء العمل؛
 - ☞ مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

• الأداء والإنتاجية: حيث يمكن الإستعانة بمؤشرات الأداء والإنتاجية للدلالة على فعالية التغيير على مستوى المؤسسة، الوحدة أو الفرد وجماعة العمل إضافة إلى الاستقرار، التنسيق، حماس الأفراد لبرنامج التغيير. وتختلف في هذا السياق مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية والتجارية الهادفة لتحقيق أرباح، عنها في المؤسسات الأخرى الغير هادفة. فقد يعتمد على المؤشرات المرتبطة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة مثلا، للحكم على إستراتيجية التغيير من خلال المؤشرات التالية³⁴⁷:

- مستوى رضا المستفيدين من الخدمة أو السلعة؛
- مدى جودة العمليات وإمكاناتها؛
- مدى المحافظة على صورة ذهنية جيدة لدى العميل؛
- مستوى التقدم نحو الأهداف العملية؛
- مقارنة إنتاجية المؤسسة مع إنتاجية مؤسسات أخرى مشابهة؛

³⁴⁶ مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 384-385.

³⁴⁷ أنظر كذلك: رفعت محمد جاب الله، "إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي"، بال برنت لطباعة الأوفست، القاهرة، مصر، 1988، ص 132

<http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm>

خلاصة الفصل

التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال صعبت من إمكانية دخول بعض المؤسسات إلى الأسواق العالمية وحيازة مركز تنافسي فيها، لأن الجهود المتواضعة والقدرات المحدودة لهذه المؤسسات ليست كافية لمواجهة هذه التحديات وذلك لأن هياكل السوق لمعظم هذه الدول أصبحت عرضة للتغيير المستمر والتأثر بالهياكل الأجنبية. لذا أصبح من الضروري لها أن تهتم بكل ما له علاقة بالتنافس، وبالتالي البحث عن الإستراتيجية التغييرية والتنافسية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات لضمان تحسين الأداء والاستمرار لفترة طويلة.

وبالنظر لما جاءت به أدبيات التغيير في إطار الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق التغيير المطلوب، انطلاقاً من مقولة "لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير" اتضح لنا أن هنالك العديد من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات والتي أثبتت الدراسات المجراة من طرف الباحثين والاداريين والمهتمين نجاعتها في إحداث التغيير وإدارة مقاومته، وتعددها هذا يكون تبعاً للظروف المحيطة بالعملية. فمن خلال إستعراضنا فيما سبق لأهم الفروقات بين المداخل وإستراتيجيات التغيير المطبقة، قد يظن البعض منا أن تبني مفهوم الهندرة مثلاً يتم فقط عندما تعاني المؤسسة من مشاكل أو صعوبات تتطلب منها إعادة ترتيب أعمالها، غير أنه يمكن للمؤسسات أن تبني هذا المفهوم أيضاً عند الرغبة في الاحتفاظ بمركز المؤسسة المتقدم والنجاح الذي حققته، بالإضافة إلى أن إمكانية تطبيقه في أي مؤسسة سواء كانت كبيرة الحجم أو صغيرة، ذات نشاط صناعي أو خدمي، هادفه لتحقيق ربح أو تقديم خدمة اجتماعية، تنشط في القطاع العام أو الخاص.

الفصل الرابع

تمهيد

قطعت الصناعة الالكترونية في بلادنا شوطا كبيرا لاسيما في الآونة الأخيرة حيث شهد السوق المحلي ظهورا لمنتجات متعددة وبعلاوات محلية جديدة، استفادت مؤسساتها من التكنولوجيات الحديثة ومن الشراكة التي أبرمتها مع المؤسسات الأجنبية المميزة والمشهورة في مجال الالكترونيات، مما جعلها تستغل الفرص وتستفيد من الخبرات الكثيرة لتطوير منتجاتها، حتى أصبحت تضاهي المنتجات المستوردة لأسعارها المرتفعة، وللمحدودية نقاط توزيعها وصعوبة الحصول على خدماتها لما بعد البيع، بالإضافة لقلّة قطع الغيار وصعوبة الحصول عليها.

ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة Enie التي تمارس نشاطاتها في محيط يتميز بالمنافسة المتزايدة، ويعرف تطورا تكنولوجيا سريعا، حيث دورة حياة المنتجات فيه تتميز بالقصر، ورغبة دائمة للمستهلك في منتجات جديدة ومتطورة وبأسعار منخفضة. مما يفرض عليها ضرورة التحكم في حجم تكاليفها، ومراعاة تكلفة منتجاتها باعتبارها المحدد الأساسي لسعر المنتج، والسعي المستمر لتحقيق ذلك، خاصة وأن التحكم في التكلفة أصبح يمثل في الوقت الراهن سلاحا تنافسيا، قد يجعل أداءها يفوق أداء منافسيها في إنتاج المنتجات أو الخدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة. كما أصبح ينظر إلى التكلفة على أنها قيد ذو أولوية يتحدد انطلاقا من السوق وهدف يجب بلوغه لزيادة تنافسية المؤسسة.

وتعد Enie من بين المؤسسات الوطنية التي إعتمدت سياسة تخفيض حجم العمالة، كإستراتيجية للتغيير تهدف من ورائها لمواكبة التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة في بيئتها، خصوصا في مرحلة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، فقد اضطرت إلى الاستغناء عن العديد من عمالها، كحل وحيد لاملاءات الإستراتيجية الاقتصادية الجديدة للبلاد منذ سنة 1998، وكأسلوب يمكنها من أن تكون في مستوى المؤسسات الاقتصادية التي يمكنها خوض غمار المنافسة. فالتغيير في هذه المؤسسة يعتبر حقيقة أساسية عاشتها المؤسسة على مستوى كل وحداتها، في ظل الظروف التي مرت بها في تطورها. وعليه واستكمالا للجانب النظري وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالتغيرات التي مست مؤسسة Enie - محل دراستنا في هذا الفصل-، من جهة، وللمكانة التي تحتلها هذه المؤسسة في السوق الوطنية ونظرا لكونها امتازت بسمعة طيبة ومعتبرة في المجتمع الجزائري لفترة طويلة من الزمن، من جهة أخرى، نسعى في هذا الفصل للتطرق من خلال هذه الدراسة الميدانية، لمحاولة معرفة دور إستراتيجية التغيير في تعزيز وتنمية القدرات التنافسية لمؤسسة Enie، بما يضمن لها تحقيق التكامل في هياكلها والمحافظة على استمراريتها في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها الصناعة الالكترونية.

نظرا لما عرفه اقتصادنا من انفتاح وتحريرا للتجارة الخارجية فقد واجهت مؤسسة Enie منذ مطلع القرن الحالي صعوبات كثيرة من أجل الإستمرار في نشاطها، حيث أغلقت وحدات وأوقفت خطوط إنتاج لمنتجات متعددة بعد الازمة المالية الكبيرة التي صعقت المؤسسة قبل سنوات، مما منعها من الإستثمار في البحث والتطوير (تطوير تكنولوجيا حديثة، تحسين وتطوير وسائل العمل، الخ)، ولهذا فقد شهدت انخفاضا في الطلب على الكثير من منتجاتها، خصوصا في ظل ارتفاع حجم الواردات من المنتجات الالكترونية لمؤسسات أخرى، وظهور منافسة شرسة وغير نزيهة لمؤسسات محلية وأجنبية والتي أصبحت منتجاتها تحتل مكانة هامة ونسبة معتبرة من العرض في السوق الوطني.

وللإجابة على إشكالية هذا البحث، سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة ما مساهمة هذه إستراتيجية تخفيض حجم العمالة بمؤسسة Enie في تعزيز أو تنمية قدراتها التنافسية.

1- المبحث الأول: : تقديم عام لمؤسسة Enie وللتغييرات التي شهدتها**1-1 نظرة حول الصناعات الإلكترونية في الجزائر**

خلال العقد الماضي وبفضل تأثير شبكة الإنترنت، تغيرت ديناميكية السوق بشكل كبير حيث تعتبر العولمة وإلغاء قيود التنظيم، وتنوع المنتجات والسلع الاستهلاكية، المحرك الأساسي في تحويل نشاط العمل. ويبدو هذا جليا في قطاع الصناعة الإلكترونية التي سجلت نموا لم يسبق له مثيل من حيث المبيعات والصادرات، فهو لم بسرعة كبيرة فقط، بل أصبح له قدرة على الابتكار وتنافسية عالية. ويعد من القطاعات الهامة والناشئة في القطر الوطني لا سيما بعد بروز مؤسسات كثيرة وبعلامات أخرى في الآونة الأخيرة ساهمت في تعزيز هذا القطاع وتطوير الاقتصاد الوطني وتغطية حاجة الزبون من هذه المنتجات وإتاحتها لذوي الدخول المحدودة وبالتالي رفع القدرة التنافسية في هذا المجال محليا ودوليا.

الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر من بين الصناعات التي شهدت مع نهاية القرن الماضي تطورا ملحوظا، فقد تحول البعض من المنتجين لمستوردون، فيما تحول البعض من المستوردون الكبار إلى منتجين لهذه الأجهزة، بفضل مساعدة الدولة للقطاع العمومي وتشجيعها للقطاع الخاص على هذا النشاط، وعلى القيام بعمليات التجميع والتكيب. غير أن البعض من مؤسسات القطاع العمومي لم تستغل هذه الفرصة على أحسن وجه من أجل تطوير منتجاتها والتعريف بجودتها واستغلال التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج والتسويق، وتطوير وظيفة البحث وتطوير منتجات جديدة، للتميز عن منافسيها. في حين اتجه الخواص في إطار التشجيع المقدم لهم، إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية ذات شهرة عالمية ومعروفة بتطورها وخبرتها في هذا المجال من الصناعة.

وفي ظل ما سبق عرف قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية عدت تغييرات هيكلية ساهمت في إرساء المنافسة بين المؤسسات الناشطة فيه. ومن بين المؤسسات العمومية التي واكبت هذه التغييرات نجد المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية Enie بسيدي بلعباس، والتي تراهن من وراء هذه التغييرات العودة لسابق عهدها وإعتلاء منصب القيادة وطنيا فيما يخص هذه الصناعة الموجهة للاستهلاك العام، وأن تصبح قطبا وصرحا صناعيا يختص في البحث والتطوير في النشاط الإلكتروني، من خلال تبنيتها لاستراتيجيات تغيير تعيد النظر من خلالها في أمورها الداخلية، وتعيد ترتيب أوضاعها التنظيمية، لمواكبة التطورات والتهديدات البيئية المحيطة بها، للمحافظة على موقعها التنافسي. فقد عرفت مؤسسة Enie منافسة حادة من قبل العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية، مما خلق جوا متفاعلا زاد من إصرار المؤسسة وعزمها على مواكبة التحولات والثورة التكنولوجية التي تعيشها الصناعة الإلكترونية دوليا. وقد وفقت في ذلك بدفع من الحكومة الجزائرية التي عززت من وجودها في السوق مما مكنها من مسايرة كل العراقيل والمشاكل التي واجهتها من قبل.

وستناول من خلال دراستنا لهذا المبحث نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وما شهدته من تغييرات لمواكبة التطورات الحاصلة في محيط بيئتها التنافسية.

1-2 نشأة المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية.

أنشأت الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية في سنة 1969م بسيدي بلعباس طبقا للمرسوم رقم 86/68 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969. وسميت بـ SONELEC، وكان انشائها في إطار استراتيجية التنمية التي اعتمدت منذ سنة 1965. بقرار من وزارة التخطيط بغلاف مالي قدره 1520 مليون دينار جزائري، وقد شملت مهمتها مايلي:

- صنع الأسلاك الإلكترونية.
- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.
- صنع المحركات الإلكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- صنع أدوات الكهروميكانيكية.

تمثل هدفها الرئيسي في تلك الفترة في التطور في الصناعات الالكترونية الجزائرية، وبتاريخ 08 جوان 1980 وبقرار من الإدارة العامة لشركة SONELEC تفرعت إلى هياكل أخرى من بينها:

- قسم الأسلاك بسطيف.
- قسم الكهرومنزلية بتزي وزو.
- قسم الإلكترونيات بسيدي بلعباس.
- قسم الهندسة وضع المنتج بسيدي بلعباس.

شملت شركة SONELEC عملية إعادة الهيكلة طبقا للمرسوم رقم (242/80) الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980. فتولدت عنها نهاية سنة 1982 مجموعة من المؤسسات :

- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM)
- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENEL).
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENGP).
- المؤسسة الوطنية للاتصال (ENTC).
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB).
- مؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL).
- المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء صناعة المصاعد (ENASC)
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE): والتي أنشأت بمقتضى المرسوم رقم 82/320 المؤرخ في 23 أكتوبر 1982. والتي هي محل دراستنا في هذا العمل.

كانت من أهم شروط إعادة الهيكلة مرتبطة بعاملين أساسيين والمتمثلان: في تغيير الذهنيات من جهة، وضرورة اصلاح الهياكل بإعتماد هياكل تنظيمية ملائمة. وقد كان الهدف من إعادة الهيكلة هذه الدقة في التسيير انطلاقا من صغر الحجم المؤسسة وتخصصها وتحديد وظائفها. ونظرا لضعف القدرة على المنافسة، وكثرت مشاكل التمويل، وإهمال نظام المعلومات مهد لمرحلة أخرى تمثلت في أسلوب جديد للتسيير أطلق عليه تسمية استقلالية المؤسسات.

1-3 تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية

بتاريخ 1982/10/23 تم تجميع الأقسام الالكترونيك والهندسة بسيدي بلعباس تحت إسم المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية Enie، والتي كانت وجهتها نحو التطور، الإنتاج والتوزيع، وإصلاح الأجهزة الالكترونية ك :

- الأجهزة الطبية بعين وسارة Produits Radiaux Médicaux FERM
- الأجهزة الأكثر عموما بسيدي بلعباس Electronic Grand public EGP
- الادارة والاعلام الألي بوهران Fabric/Produits informatiques « ALFATRON »
- قياس ومراقبة التنظيم الالكتروني Calibration / Etalonnage Pdts MCE
- المركبات الالكترونية Composants Electroniques

وفي اطار تجسيد مفهوم استقلالية المؤسسات كسياسة إصلاحية من أجل إعادة المؤسسات الاقتصادية العامة إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظائفها الإنتاجية والتي تمثل الهدف الجوهرية من وراء وجودها، وفي اطار تجسيد وإرساء الآليات العلمية والتقنية للتسير وتفعيلهما في المؤسسات العامة بعد تطهيرها وتحريرها ماليا، تحولت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie بقرار رقم 01/88 إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة مساهمة مختصة في تركيب الأجهزة الالكترونية، حيث بلغ رأس مالها التأسيسي بتاريخ 1989/03/06 (وهو التاريخ الذي عرفت فيه الشركة استقلاليتها بصفتها شركة ذات أسهم SPA)، 500.000.000 دج مقسم إلى 10.000 سهم بقيمة 50.000 دج للسهم الواحد. وقد أولت بعد هذا اهتماما بالبحث العلمي، الانتاج، استيراد التجهيز، اصلاح المعدات والتجهيزات الالكترونية الموزعة على جميع فروعها. وفي سنة 1996 تم إعادة رسملة رأس المال الإجتماعي للشركة حيث بلغ قيمة 1700 مليون دج، وفي سنة 2003 أصبحت مؤسسة Enie تعمل تحت إشراف ووصاية شركة مساهمات الدولة Societe de Gestion des Participations des Industries de l'ELECTromanager spa، وإستقر رأس مالها إلى غاية صدور مرسوم 04 جويلية 2007، الذي تم بموجبه إعادة تقييم إستثمارات مؤسسة Enie ليرتفع بذلك رأس مالها الإجتماعي إلى قيمة 8322 مليون دج إلى غاية يومنا هذا.

ويقع مقر المؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية الحالي بالمنطقة الصناعية على مسافة 3 كلم من وسط مدينة سيدي بلعباس، تتربع على مساحة تزيد عن 50 هكتار، منها 11 هكتار مغطاة، وتوظف حاليا 1273 عاملا منهم 990 عامل دائم في مختلف ميادين الأنشطة. وتبلغ طاقتها الانتاجية 650 وحدة من الأجهزة الإلكترونية في اليوم فيما تقدر طاقتها النظرية بـ 700 وحدة منتجة في اليوم³⁴⁸ من خلال توظيفها للعديد من خطوط إنتاج.

1-4 أهداف ومهام مؤسسة ENIE

تطمح مؤسسة Enie كغيرها من المؤسسات الأخرى لتلبية حاجات وأذواق المستهلكين و المساهمين في الاقتصاد الوطني، من خلال :

1. تطوير منتجات الكترونية تتماشى والتكنولوجيا الحديثة وتفي بمتطلبات الفئات المستهلكة، وتسمح لها بالوقوف بقوة في وجه المنافسة الوطنية بصفة عامة، والأجنبية بصفة خاصة بما يساهم في تقليص الفاتورة الجزائرية لاستيراد المنتجات الالكترونية.
2. تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات، و الوصول لتحقيق و ضمان الهدف المرغوب و بلوغ الأهداف ذات الأولوية في المخطط الوطني للتنمية؛
3. تلبية أذواق المستهلكين، وذلك عن طريق إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
4. إنشاء وحدات صناعية بمنتجات جديدة من شأنها المساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني و تمويل الخزينة العامة للدولة وامتصاص جزء من البطالة.
5. ترقية انتاجها المحلي إلى مصاف المنتج العالمي.

³⁴⁸ معطيات مقدمة من المديرية العامة للمؤسسة.

و من بين مهامها نجد :

- توليها بالبحث والتنمية والإنتاج، الاستيراد، التركيب، الصيانة للمعدات والآلات والمركبات المخصصة لمختلف القطاعات الإلكترونية.
- السهر على الاستغلال العقلاني لوحدة الموارد البشرية والإمكانيات المالية.
- العمل على تغطية السوق المحلي عبر كامل التراب الوطني باتباع أحسن الطرق في التوزيع.
- الحفاظ على مكانتها وزبائنها وهذا من خلال عرض منتجات وفق الشروط المطلوبة من حيث النوعية والسعر.
- تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة الأجهزة الإلكترونية من كل عطب.

5-1 أدوار مؤسسة ENIE

تهدف المؤسسة لتحقيق دورين مهمين، أحدهما اقتصادي والآخر اجتماعي:

- فالاقتصادي: يكمن في تحسين المستوى المعيشي لعمالها من جهة ، بفضل ما تقدمه لهم من أجور ورواتب ومنح وتعويضات،...الخ، وما تصبو اليه من تحقيقا للرفاهية للمجتمع، وتوفير مناصب شغل (مناصب مؤقتة بشكل خاص) وتربصات،...الخ. تطوير الحوار الاجتماعي مع الشركاء الاجتماعيين في إطار القوانين المعمول بها.
- أما الاقتصادي فيتمثل في :

1. التكوين المستمر لاطارات الشركة قصد مواكبة الابتكارات والتطورات التكنولوجية الحديثة، والتحكم في الإنتاج، والتوسع في مجالات صناعية أخرى؛
2. تحسين المنتج، من خلال تطوير البحث في المجال الإلكتروني.
3. تطوير شبكات التوزيع، والعمل على تغطية السوق المحلية في سبيل القضاء على كل منافسة أجنبية محتملة؛
4. المساهمة في تمويل خزانة الدولة من خلال ما تدفعه المؤسسة لها، بالإضافة إلى تخفيض فاتورة الاستيراد عن طريق احلال الواردات وما ينتج عنه من تقليص لخروج العملة الصعبة، في مقابل تصدير الفائض الذي يدر على ميزانية الدولة موارد بالعملة الصعبة.

6-1 التغييرات التي شهدتها مؤسسة Enie على مستوى هيكلها التنظيمي

يشكل الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه مؤسسة Enie المجال الحركي الذي تطبق من خلاله استراتيجيتها، إذ تمثل الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد فيه مجالاً للتطبيق. فكفاءة الاستراتيجية وحدها ومقدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة غير كافي، إذ لا بد أن يكون لدى المؤسسة هيكل تنظيمي أحسن ملائمة من المؤسسات الأخرى المنافسة، والتي تنشط في نفس القطاع.

وإيماناً بهذا شرعت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية Enie في احداث تغييرات في هيكلها التنظيمي بشكل يتلائم واستراتيجياتها المعتمدة في احداث التغيير، من أجل ضمان توفير التنسيق المناسب بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لضمان التكامل بينهما، من خلال:

1. ضمان ملائمة لإستراتيجية التغيير هيكل تنظيمي يلائمها.
2. اتخاذ قرار اختيار مركزية التنظيم.
3. تناسب المستوى التنظيمي لكل وحدة مع مهامها.

4. موازنة المتطلبات البشرية مع المتطلبات العملية، خاصة وأن المؤسسة مرت لفترات بأزمات صعبة.
5. تذبذب التكاليف من خلال منع ازدواجية أو تكرار الاختصاصات والمهام والمناصب.
6. إعادة ترتيب وتوجيه جهود وعلاقات العاملين والوحدات التنظيمية في أداء غير متعارض أو مزدوج.
7. إحداث تكامل وظائف إضافية أو حذف بعض الوظائف أو الوحدات، حتى يتسنى للمؤسسة بمراجعة هيكلها التنظيمي ليتناسب والاستراتيجيات المستقبلية.
8. إحداث تناسق بين التنظيم الجديد والظروف البيئية التي تعمل فيها المؤسسة من خلال إدماج بعض الوحدات مع بعضها، في قسم واحد أو في أقسام مختلفة.
9. خلق أوضاع تنظيمية جديدة توفر للمؤسسة قدرة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات.

7-1 دوافع وأسباب الداعية للتغيير في مؤسسة Enie:

من أهم الأسباب الداعية لتغيير المؤسسة لهيكلها التنظيمي نجد:

1. كان للمؤسسة أفاق أن تجعل لكل قسم مديرية تجارة خاصة به تتكفل بتسيير أنشطته التجارية، ومع تغيير ظروف المؤسسة، وتوقف عدد من وحداتها عن النشاط، وتخصيصها في عملية التجميع فقط بدل التصنيع، لم يصبح للعديد من الوظائف والمناصب والمديريات والأقسام أدوار ومهام تقوم بها، مما استوجب استبعادها وحلها أو دمجها.
2. كان السبب من وراء التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دفع الأقسام الوظيفية الى الاعتماد على الكفاءات التي تحوزها من أجل خلق أنشطة تتجاوب ومتطلبات السوق، الشيء الذي لم يتحقق على مستوى كل الأقسام الستة في إطار التغيير التنظيمي السابق الذي حدث.
3. خلق الهيكل التنظيمي السابق أقسام ومصالح وراكم الكثير من المصاريف وتداخل في عمل المصالح والتنظيم والمسؤوليات.
4. غياب العقلانية والترشيد في استغلال المورد البشري المتوفر وفق النشاطات المتاحة والمرغوب فيها للمؤسسة، مما أملى على مؤسسة Enie صياغة هيكل تنظيمي يتوافق والتعداد المطلوب، في ظل الإستراتيجية المتبناة.
5. سرعة التطور الذي تعيشه صناعة الأجهزة الالكترونية، وحدة المنافسة التي تشهدها المؤسسة، مما يؤثر سلبا على زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، بالنظر لاجتياح سوق المؤسسة المحلي بمنتجات جديدة وجد متطورة لمنافسين محليين ك(Iris sat, Géant, Condor, Haier, cristor, lotussat, Bya Electronic, etc)، ومنافسين آخرين أجبيين مثل (wirlpool, Mont-blac, Sharp...etc)
6. نمو أسواق السلع وزيادة حجم الداخلين إليها، خاصة بعد انفتاح السوق المحلية على منتجات المؤسسات الأجنبية.
7. الإنتشار الواسع لصناعة الأجهزة في المؤسسات الخاصة مما أدى بمؤسسة Enie لفقدان فئة كبيرة من الجمهور.
8. ارتفاع الكتلة الأجرية مقابل انخفاض كمية الإنتاج، وعدم وصول المؤسسة للكفاءة والفعالية المطلوبتين.
9. زيادة تأزم الوضعية المالية السلبية التي كانت تتخبط فيها المؤسسة لعدة سنوات، نتيجة تراكم ديونها السابقة (مما ضخم قيمة الخصوم في ميزانيتها، وراكم خسائرها المالية)، وارتفاع تكاليفها.

10. سرعة دوران مخزوناتها بطيئة، تكاليف عمالها مرتفعة، وأكبر نسبة من القيمة المضافة المحققة تقدم كأجور، وأتعاب لعمالها، وضرائب ورسوم ومستحقات وإشتراكات إجتماعية عن مستخدميها.
11. السوق الذي كانت تنشط فيه المؤسسة سابقا، يتميز بكثرة الطلب وقلة العرض في السلع الالكترونية، أما السوق الحالي فهو سوق يتميز بزيادة الطلب، وكثرة العرض، وتلعب فيه جودة المنتج والخدمة والسعر أدوارا مهمة في التأثير على سلوك وقرارات المستهلك.

1-8 أهداف التغيير في مؤسسة Enie

من أهم أهداف عملية التغيير التي قامت بها المؤسسة نذكر :

1. المورد البشري بكيفية رشيدة وعقلنتها وفق نشاط فعال، أملى على المؤسسة صياغة هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة والاستجابة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة، مما قد يهيئ فرصا تتطلب استغلالا بإضافة نشاطات جديدة، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر.
2. إعادة توزيع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في بلوغ أهداف جديدة للمؤسسة، كخفض التكلفة، وتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية لتنمية وتعزيز حصتها بالسوق.
3. فرض الانضباط، وتكامل التعليمات وتناسق الأداء يملى على المؤسسة صياغة هيكل تنظيمي بكيفية واضحة لعدم إعطاء فرص للتسيب.
4. التطلع للتغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج، وتحيين هياكل العمالة وعلاقات العمل، وخلق أنشطة جديدة تساهم في خلق قيمة مضافة تعود على المؤسسة بالإيجاب في ظل الوضعية المالية السلبية التي تتخبط فيها المؤسسة منذ أزيد من 20 سنة.
5. كسر الفكرة السائدة لدى المستهلكين بأن المنتج الأجنبي أفضل من المنتج الوطني.
6. ولوج أسواق جديدة من خلال إنتاج منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، بما يكفل رفع مبيعاتها وحصتها السوقية في السوق.

1-9 الهيكل التنظيمي للمؤسسة Enie

عرفت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ثلاث هياكل تنظيمية وفق ما أمله تغييرات الظروف المحيطة بالمؤسسة فأولها شمل :

- الهيكل التنظيمي المتعلق بالمركب الالكتروني التابع للشركة الوطنية للإنتاج والتركيب الالكتروني والكهربائي SONELEC، بعد أن شملتها عملية إعادة الهيكلة سنة 1982، وتم تجميع أقسام الالكترونيات والهندسة بولاية سيدي بلعباس تحت إسم المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية Enie؛

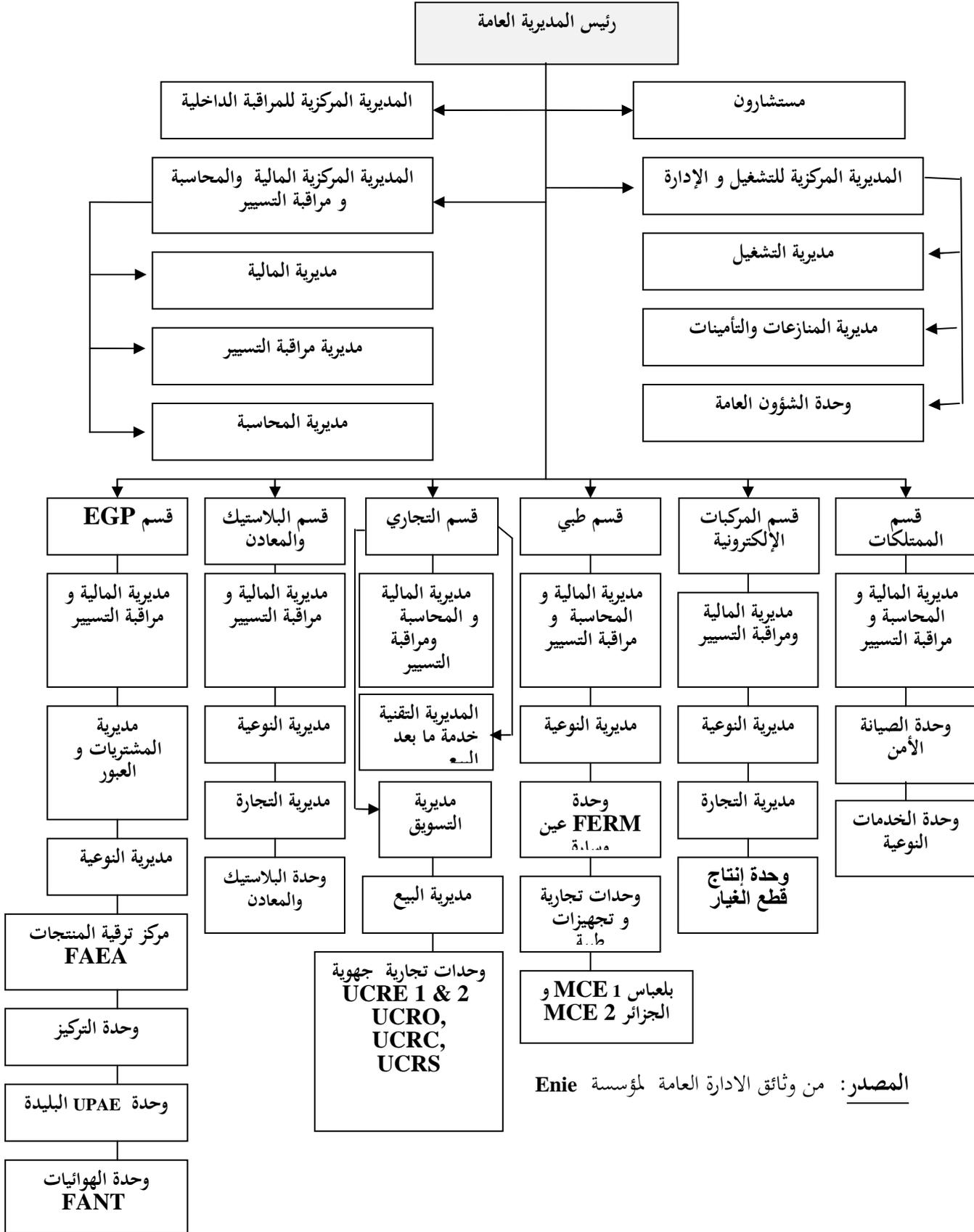
- أما ثانيها فكان سنة 1998 عندما شهدت مؤسسة Enie إعادة هيكلة جديدة في إطار المخطط الاستعجالي (Plan d'action d'urgence) مست كل المؤسسة، تبنت من خلالها عملية تجنيد داخلي لغرض خلق مجالات وظيفية لبعض الأقسام حتى يتاح لها فرص الولوج في الأسواق في ظل المنافسة مستقبلا. وقد تم على إثر هذا وضع هيكل تنظيمي جديد، يرأسه مدير عام، ويساعده مجموعة من المستشارين، كما قسمت المديرية العامة إلى ثلاث مديريات مركزية: مديرية الشغل والادارة، مديرية التدقيق

الداخلي، ومديرية المحاسبة المالية ومراقبة التسيير، وقسمت من خلاله المؤسسة إلى ستة أقسام وظيفية (تم التطرق إليها مسبقاً) ذات صلة مباشرة مع بعضها وبالغیر بحسب النشاط الذي أعطي لها؛ - أما آخرها فكان سنة 2005، والتي سيتم التطرق إليه فيما يلي.

1-9-1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE سنة 1998.

يبين الشكل (1-4) الهيكل التنظيمي لمؤسسة Enie الذي كان سائدا في المؤسسة والذي وضع سنة 1998 والذي تم تعديله سنة 2001.

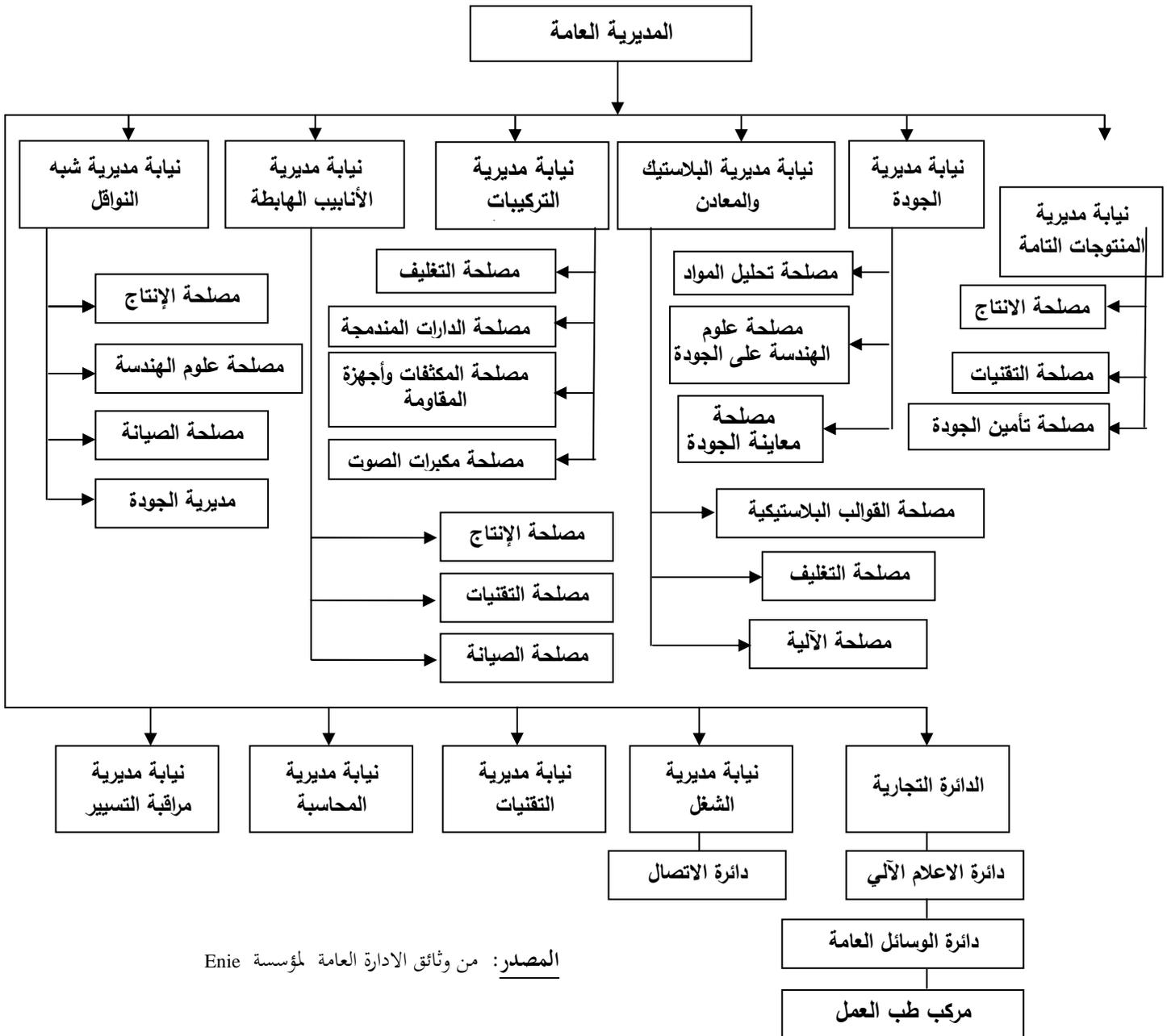
الشكل رقم (1-4) : الهيكل التنظيمي السابق لمؤسسة Enie



المصدر: من وثائق الادارة العامة لمؤسسة Enie

وفقا لهيكلها التنظيمي نلاحظ أن المؤسسة تتبع الهيكلية حسب النمط الوظيفي، إذ يعتبر الهيكل التنظيمي الأول تاريخيا والمعتمد من قبل أغلبية المؤسسات الجزائرية نظرا لسهولة وبساطته. ويقتضي هذا النوع من الهياكل التنظيمية في مؤسسة Enie التخصص حسب الأقسام والوظائف الأساسية لها، أما بالنسبة لوحداها فقد اتبعت الهيكلية حسب طبيعة المنتج (أجهزة سمعية بصرية، أجهزة طبية، أجهزة سمعية، قطع غيار.. الخ)، واعتمادا على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، فالهيكل التنظيمي السابق للمركب الإلكتروني بسيدي بلعباس (قبل سنة 2005)، والمتضمن لنيابات المديرات وفق المديرات والأقسام التي كانت موجودة من قبل، يوضحه لنا الشكل التالي :

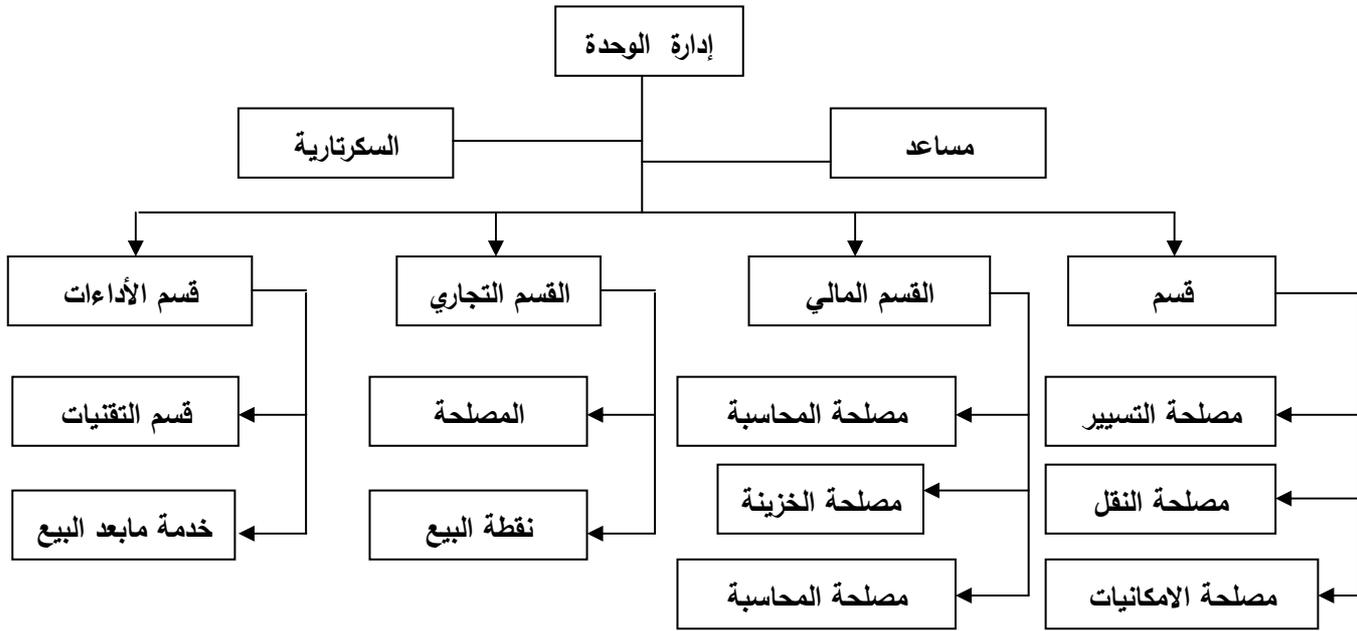
الشكل رقم (2-4) : يمثل الهيكل التنظيمي لمختلف مصالح المركب الإلكتروني CETN



بما أن المؤسسة في فترة سابقة كانت تقوم بعملية التصنيع لسلسلة متنوعة من المنتجات، من أجهزة طبية، أجهزة التلفزيون، أجهزة السمعية، قطع غيار،... الخ، فنلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي السابق أن لكل مديرية من المديريات الموجودة بأعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة نيابة أو نيابات مديريةية تضم في العديد منها مصالح مرتبطة بعمليات الانتاج والصيانة، التغليف مكلفة بمتابعة وتسيير نشاطات مؤسسة Enie، وفقا للأقسام الستة المكونة لها.

أما فيما يخص التنظيم الهيكلي لمختلف وحدات الخدمات الالكترونية (UPE)³⁴⁹، التي تم تغيير تسميتها سنة 2001 من UPE إلى إسم UCR. والتي أوكلت لها مهام تتعدى المهام التي كانت مكلفة بها في التنظيم الهيكلي السابق، والمنحصرة في تقديم خدمات للزبون (تصليح الأعطاب، بيع قطع الغيار)، والشكل أدناه يبين الهيكل التنظيمي السابق لها.

الشكل رقم (3-4) : يمثل الهيكل التنظيمي لمختلف وحدات UPE التابعة للمؤسسة قبل سنة 2001



المصدر: من وثائق مديريةية المبيعات UCRO لمؤسسة Enie

من خلال أقسامها الأربعة، ومصالحها المختلفة تسهر هذه الوحدات على توفير المنتجات الإلكترونية التي تنتجها مؤسسة Enie وتضمن توزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء من خلال عدة ورشات تابعة لها حسب ما كلفت به بما كل وحدة على المستوى الجهوي. ومن المهام التي أوكلت لهذه الوحدات:

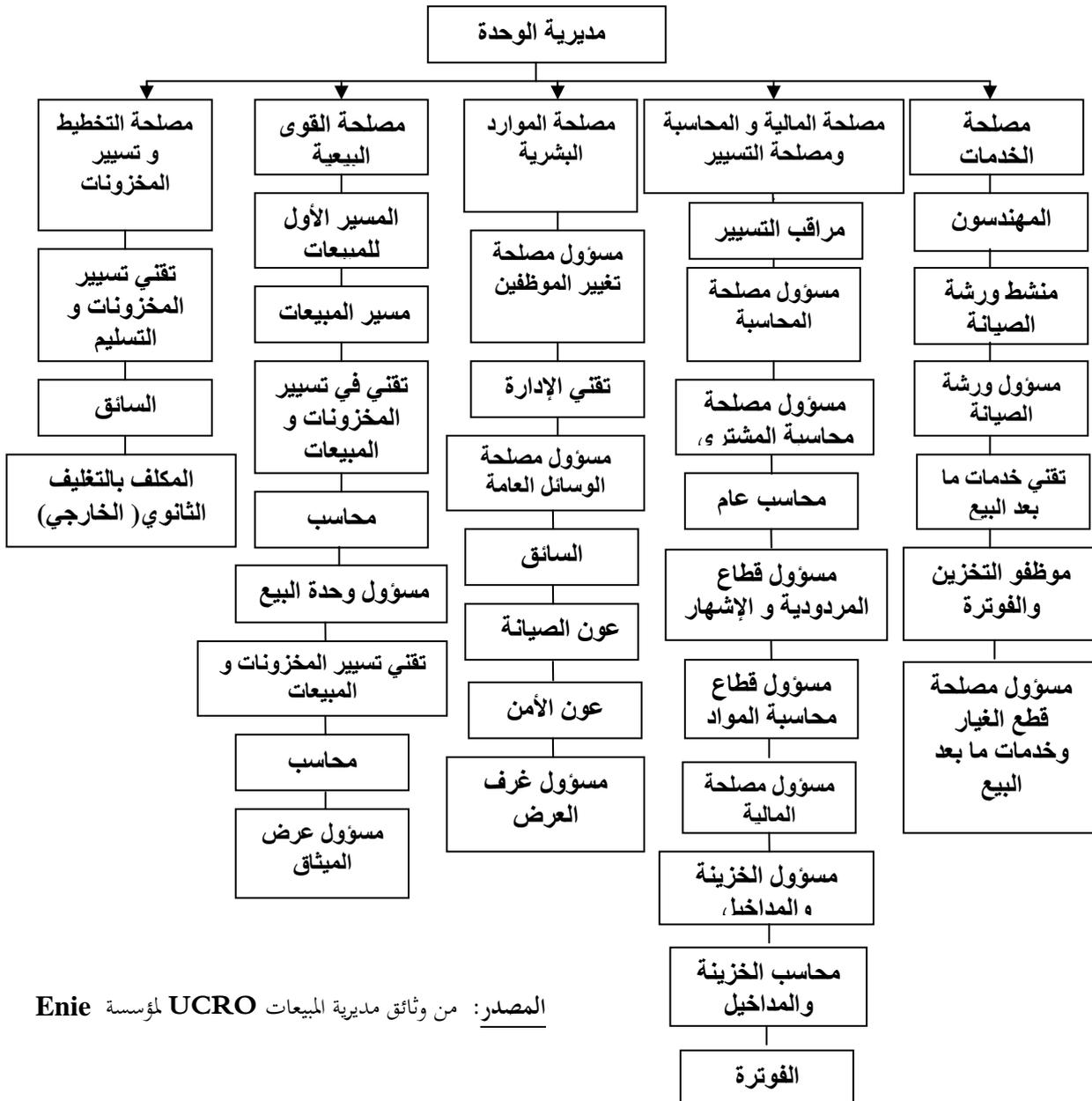
- ضمان المنتجات التامة وذلك لمدة سنتين (24 شهرا)، بضمان تصليحها مجانا؛
- تقديم خدمات ما بعد البيع و ذلك لمتابعة القنوات الخاصة بها.
- صيانة الأجهزة الإلكترونية من كل عطب على مستوى كل ورشات التصليح.
- بيع قطع الغيار
- تموين ورشات التصليح بقطع الغيار الضرورية.
- بناء علاقات جيدة مع الزبائن والوسطاء، والاستماع وتسيير شكاوى العملاء؛

³⁴⁹ U P E : Unite De Prestations Electroniques
U C R : Unite de commercialisation Régionale.

- مساعدة مصلحة الإنتاج في تقديم تحسينات للمنتجات، بحيث تعتبر المصدر المتواصل لمعطيات التحسين وتكييف منتجات المؤسسة؛
- تزويد المؤسسة بالمعلومات الهامة التي تساعد على إنتاج منتجات جديدة

ونظرا لما تكتسيه هذه الوحدات من أهمية بالغة في الترويج والتوزيع، لمنتجات المؤسسة من جهة، وتقديم الخدمات المختلفة للعملاء لكسب وفائهم لها، من جهة أخرى، فقد حرصت مؤسسة Enie على توفير الهيكل التنظيمي المناسب لهذه الوحدات، بما يتماشى ومتطلبات النشاط والعميل. وبما أن التغيير في الهيكل التنظيمي الثاني للمؤسسة لم يكن حصرا على بعض الأقسام والمديريات فقط، فقد شمل كذلك الهيكل التنظيمي السابق لوحدة UPE، كما يوضحه الشكل التالي:

بعد سنة 2001 Enie التابعة لمؤسسة UCR الشكل رقم (4-4) : يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة من وحدات



المصدر: من وثائق مديرية المبيعات UCRO لمؤسسة Enie

كان الدافع من وراء هذا التغيير في الهيكل التنظيمي للوحدات التجارية هو زيادة وظيفة توزيع منتجات المؤسسة المصنعة، وقطع الغيار اللازمة لزيائنها ونقاط بيعها، ومعيدي البيع (Revendeurs)، من أجل أفضل تلبية لحاجياتهم، إلى جانب وضع كافة الإمكانيات المالية والمادية والبشرية في متناول الوحدات لما لها من أهمية في تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة (تحقيق أعلى مستوى مبيعات) والوصول إلى التوازن الإقتصادي والمالي للوحدة. كما كلفت الوحدات بتوسيع نطاقها الجغرافي وتوزيع منتجاتها بمساحات أوسع وتدعيمها بورشات تصليح لتقديم الخدمات المطلوبة، مما يدعم زيادة مبيعاتها، وكسب وفاء وثقة زبائنها، بما يمكنها من الانتشار والتموقع بقوة في سوق المنتجات الإلكترونية.

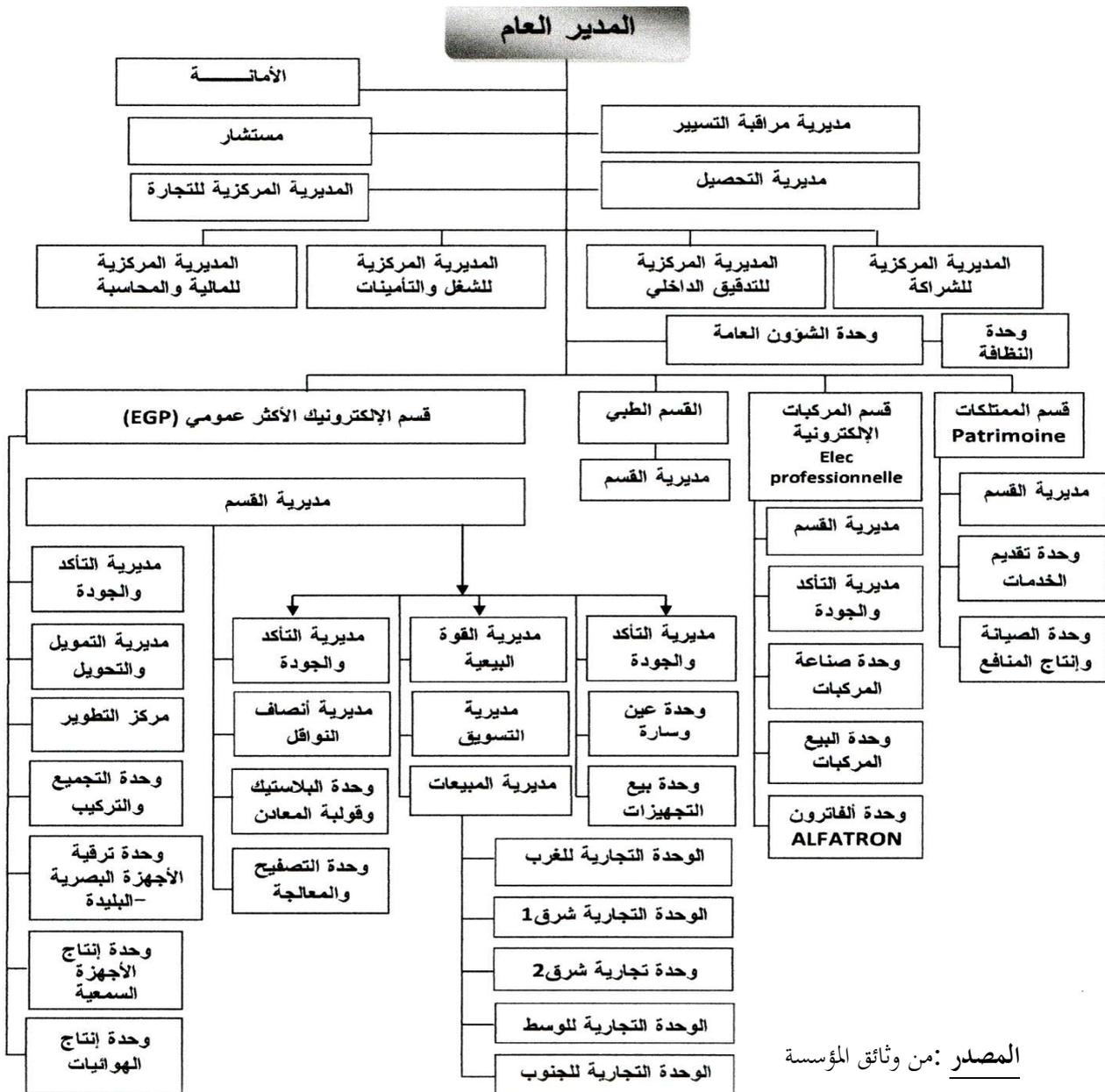
وكان الدافع كذلك من وراء هذا التغيير، تحديد مستوى التنظيم والتنسيق لأنشطة النقاط البيعية بشكل يتناسب ومستوى الخدمات الملزم تقديمها، وبشكل واضح لمنع التشابك والتداخل بين وظائف رجال البيع في كل نقطة بيعية (من خلال تحديد المهام الوظيفية لكل عضو في التغطية البيعية "مسؤولياته وواجباته ونطاق عمله التي يضطلع به، وكذلك السلطات اللازمة للتنفيذ")، إلى جانب المحافظة على مستوى المبيعات وزيادتها والتي تنعكس على الحصة السوقية للمؤسسة.

1-9-2 عرض وتحليل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة Enie

بحكم دخول المؤسسة معترك المنافسة و تماشياً مع التطورات، وقصد تحقيق أهدافها التسويقية قامت سنة 2005 بإعادة هيكلة التنظيم من خلال تصميم هيكل تنظيمي يتماشى وهذه التطورات الجديدة، والشكل رقم (4-5) يبين لنا الهيكل التنظيمي المعتمد في مؤسسة Enie منذ 2005 إلى غاية يومنا هذا³⁵⁰، بعد أن تم إعادة تنظيمها منذ سنة 2005 في هيكل تنظيمي جديد، يضم 04 أقسام وظيفية، ومديرتين، و05 مديريات مركزية، ووحدة للشؤون العامة، وأخرى للنظافة، ومجموعة من الوحدات والمصالح موزعة على الأقسام الوظيفية للمؤسسة وفق النشاط والمهام الموكلة لكل قسم، من أجل تمركز أحسن للوظائف القاعدية ومن أجل خلق بعض الانسجامات الداخلية بين مختلف مصالح ووظائف المؤسسة، لضمان أفضل عملية تسييرية لها.

³⁵⁰ مع الإشارة أن هذا التنظيم الهيكلي يتم دراسته حالياً من طرف المؤسسة بالتنسيق مع مديرياتها ومستشاريها، لإدخال بعض التعديلات عليه وفقاً للمشاريع الجديدة التي تم اعتمادها بعد سنة 2011 (مخطط التنموي)، والتي لا يزال بعضها إلى غاية يومنا هذا في طور الإنجاز.

الشكل رقم (4-5): يمثل الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة Enie



يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل أعلاه أن تنظيمها مركزي وهذا تحت إشراف المديرية العامة التي تتفرع إلى عدة مديريات وأقسام، مما يضمن التوازن بين المسؤوليات وإحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. وبناء على هذا فالهيكل التنظيمي لمؤسسة Enie يتكون من مستويين من مستويين هما:

- المستوى الأول:** يتكون من مديريات مختلفة مهمتها تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وكذا الإستراتيجيات المختلفة للإنتاج والتوزيع، كما تعمل على مراقبة النشاطات المختلفة لأقسام المؤسسة، ومقارنتها بالأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة؛
- المستوى الثاني:** مكون من الأقسام الوظيفية المختصة في إنتاج السلع والخدمات (المنافع) في إطار نشاطات المؤسسة، وتضم مجموعة من مديريات (على مستوى الأقسام)، ومصالح، ووحدات تضمن الإستغلال (الشراء، الإنتاج، البيع، التسيير) لهذه الأقسام في إطار نشاطاتهم الإستراتيجية.

و فيما يلي سيتم عرض هذين المستويين على النحو التالي:

1. المستوى الأول : ويشمل مايلي:**- المديرية العامة:**

النظام الذي يدير المؤسسة هو نظام المدير العام (رئيس مجلس الادارة)، إذ يعتبر المدير المشرف والمسؤول الأول لجميع الأعمال والوظائف التي تقوم بها مؤسسة Enie من عمليات تموين، إنتاج وتسويق، ومخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب الشركة. وتهتم المديرية بتنظيم السير الحسن للمؤسسة والربط بين المديرات والأقسام والتنسيق بينها حيث تصلها تقارير يومية حول سير المؤسسة، وتساعدنا في ذلك الأمانة العامة التي تقوم بجمع التقارير والوثائق المتعلقة بها من الداخل ومن الخارج والقيام بالإتصالات وبعث الرسائل وإستقبال البريد.

- المستشارون:

أعطت المديرية العامة من خلال الهيكل التنظيمي الجديد دورا لمجموعة من المستشارين في البحث وإيجاد الحلول للمشاكل العالقة في المؤسسة وابداء الرأي وتقديم النصائح والمشورة بكل مايتعلق بالمؤسسة ونشاطاتها (مشورة ذات طابع قانوني، إداري، تنظيمي، تجاري... الخ)، في حين جعلت للمديريات المركزية مهمة التكفل بالتسيير اليومي لمتطلبات العمل الضروري حسب الوظيفة الموكلة اليها (مديرية الشغل والادارة، مديرية التدقيق الداخلي، الخ) .

- المديرية المركزية للتجارة:

هذه المديرية مكلفة برسم السياسة التجارية للمؤسسة، بسير المنتوجات ووضع الخطط للمبيعات بعد دراسة السوق وتحديد الفئات المستهدفة لمنتجات المؤسسة، كما تقوم أيضا بـ:

- البحث باستمرار عن فرص جديدة للتسويق، وتطوير عمليات البيع للمحافظة على العملاء الحاليين وجلب آخرين جدد؛
- تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء، وعمليات خدمات مابعد البيع والتكفل بتوفيرها من خلال التقارير المقدمة بانتظام من طرف الورشات والوحدات التجارية التابعة لها؛
- التنسيق مع الممولين لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور؛
- الاشراف على توزيع وتسليم المنتجات النهائية لوحداتها التجارية الجهوية، وطلب وتوفير واستلام المواد الأولية (المركبات الالكترونية) لوحدات الانتاجية للمؤسسة؛
- التكفل بالنقل المواد والمنتجات النهائية من وإلى المؤسسة؛
- تحديد سياسة السعر والتخفيضات لمختلف منتجات المؤسسة بشكل يحقق تعظيم معدل مبيعاتها، وتزويد مختلف الوحدات التجارية بأسعار هذه المنتجات، حسب فئات العملاء (تجار بالجملة، بالتجزئة، مستهلك نهائي)؛
- ضمان اليقظة التنافسية لمعرفة السوق والتطوير الاستراتيجي للمؤسسة؛
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية التي تعرض من خلالها منتجات المؤسسة؛
- التكفل بحملات الإلشهار والاعلان في وسائل الإعلام؛
- تزويد الادارة العليا بالتقارير حول سير العمليات التجارية للمؤسسة، وبالمعلومات المتوفرة حول البيئة السوقية للمؤسسة.

- المديرية المركزية للمالية والمحاسبة:

تبحث هذه مديرية في مالية المؤسسة من خلال متابعة الخزينة، إيرادات المؤسسة ونفقاتها مبررة في ذلك التدفق النقدي الذي يمثل هامش أمان المؤسسة، إلى جانب ذلك بها مديرية المحاسبة والتي تبحث في انسجام الأرقام المحاسبية ومطابقتها بالأرقام المعتمدة في الوثائق حتى يتسنى مراعاة مصداقية الكتابة المحاسبية.

- المديرية المركزية للشغل والتأمينات :

أوكل لها عملية البحث عن تسيير أمثل لموارد المؤسسة البشرية، ضمان سياسة التشغيل (التوظيف ومتابعة التكوين)، بالإضافة الى متابعة التزامات وحقوق العاملين والمؤسسة اتجاه الغير في مجال الشغل والضمان الاجتماعي والتأمينات، تسيير القضايا والشؤون الإجتماعية... الخ.

- المديرية المركزية للتدقيق الداخلي:

تتم بالتدقيق والمراقبة المحاسبية وقد كلفت بعملية متابعة المبالغ والبيانات المحاسبية من صحتها بالإضافة الى مصداقية الوثائق التي اعتمدت في ذلك، وتقوم هذه المديرية بمهامها في صورة بعثات فجائية وتوضع تحت تصرفها كل الامكانيات في أداء عملها.

- المديرية المركزية للشراكة:

أوكلت لها مهمة دراسة وتسيير اتفاقيات الشراكة التي تعقدها المؤسسة مع الأطراف الأخرى التي لها مصلحة مشتركة مع مؤسسة Enie، والتفاوض مع كل شريك من ذوي الخبرة لديه إرادة تطوير صناعتها بما يعود بالفائدة على الطرفين، وتقييمها وتصحيحها وتقومها وتحسينها، بما يتماشى ومتطلبات العميل والتقدم التكنولوجي، وبما يساهم في الرفع من الانتاج والانتاجية وإستمرارية صناعتها. كما تقوم بتحرير شروط التعامل مع الوكلاء في إطار الصيغ التعاقدية، وتحسيسهم على اعتباره أنهم شركاء معها، فمن خلالها يمكن ربح المراهنة على جودة المنتجات والخدمات.

- مديرية مراقبة التسيير:

في إطار دقة المعلومات المحولة للإدارة العليا بصورة كاملة وكاشفة للمؤسسة، وفي إطار تحويل المعلومات بعناية وتنسيق كامل مع كامل الوظائف الأخرى فان هناك مديرية مراقبة التسيير والتي تسهر على اعداد التقارير على شكل جداول قيادة ملمة بكل حقائق المؤسسة في صورة معلومات مرت عن طريق المراجعة والمراقبة.

وتسهر هذه المديرية على تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والنشاطات التقديرية للمؤسسة وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنات التقديرية، والبحث عن سبل لتحسن الأداء، وتحديد النتائج ومراقبة الأنشطة. وقد جهزت مؤسسة Enie هذه المديرية بإطارات كفؤة لمعالجة البيانات الصادرة من مختلف وحدات المؤسسة ووضع قاعدة معطيات، فقد خصصت لهذا الغرض أجهزة حواسيب مجهزة ببرامج خاصة لتوفير المعلومات الصحيحة والدقيقة لتسهيل وتبسيط عملية اتخاذ القرارات الصائبة، ذات المعنى والوجود الإقتصادي. وقد تم تقسيم هذه المديرية إلى دائرتين هما : دائرة الاعلام الآلي للتسيير، ودائرة التخطيط ومراقبة الميزانيات.

- مديرية التحصيل:

برزت هذه المديرية نتيجة كثرت الذمم المؤسسة مما استدعى خلق مديرية للتحصيل تقوم على تحصيل والتكفل بحقوق المؤسسة لدى عملائها أو لدى الغير.

- وحدة الشؤون العامة : هذه الوحدة كانت في التنظيم الهيكلي السابق، وحدة تابعة للمديرية المركزية للتشغيل والإدارة. وفي إطار التغيير الذي حصل على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي ظل التعديل الذي مس

المديرية المركزية للتشغيل والإدارة، فقد أصبحت هذه الوحدة مستقلة عن المديرية، وتقوم بالمهام الموكلة لها بإشراف من المديرية العامة. وتناط الوحدة بجملة من المهام، من بينها:

- تتبع سجلات الممتلكات المنقولة والغير منقولة للمؤسسة؛
- معالجة مشاكل وشكاوى العاملين اليومية؛
- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية، الندوات الصحفية للتعريف بنشاطات المؤسسة مثلا، تنظيم الملتقيات، الندوات، الخ.
- إعداد المطبوعات التي تبين مزايا السلعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة Enie.
- تقديم المشورة والنصائح والإقتراحات بالسياسات والاجراءات المنشطة والمسيرة للعمل، واللائقة في معاملة العاملين، لتمكن المؤسسة من الحصول على أعلى مجهودات مبدولة من العاملين في المؤسسة.

2. المستوى الثاني : بقيت من جراء التغيير التنظيمي الذي مس المؤسسة سنة 2005 أربعة أقسام وظيفية متجانسة وفق مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة ووفقا للتجزئة المتنوع، والمتمثلة في:

1. قسم الممتلكات Division patrimoine: شكلت هذا القسم للاستغلال وتسيير الوسائل العامة للمؤسسة من شبكات الإتصال، شبكة الكهرباء والغاز، محطات تصفية المياه، توفير الهيدروجين، توفير شروط الأمان، الخ. ويقوم هذا القسم بدعم وتموين الأقسام الأخرى بحاجاتها من المنافع الخاصة بالهواء والمياه، كما يقوم بتسيير أعوان الأمن للمؤسسة، بالإضافة إلى الصيانة الضرورية والتنظيف. كما يقوم بتسيير ممتلكات المؤسسة من استثمارات ومتابعة لكراء العاملين.
2. قسم المركبات الالكترونية Division Composants: ويهتم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة سواء كمنتجات تم إنتاجها سابقا، واستبدلت بمنتجات عصرية وحديثة، وغالبا ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات...).
3. قسم الالكترونيات الأكثر عمومي EGP: ويمثل قسم الانتاج المهم والذي يشارك بأكثر نسبة في رقم أعمال المؤسسة، ويضم أكبر عدد عمال عن الأقسام الأخرى، ويضم عددا من الوحدات الانتاجية المختلفة النشاط ك: وحدة البليدة، وحدة عين وسارة، وحدة تلاغ، وحدة رأس الماء، الخ.
4. القسم الطبي: يهتم هذا القسم بصناعة الأجهزة الطبية، من أرائك طبية وأجهزة أشعة، ويقوم بتسويقها، غير أن هذا القسم عرف شللا تاما بفعل عزوف المؤسسة عن نشاط هذا النوع.

أما فيما يخص القسمين الآخرين الذي تم استبعادهما من الهيكل التنظيمي سنة 2005، فهما :

- القسم التجاري Division Commerciale: ويتمثل دوره في توزيع، وبيع وتسويق منتجات المؤسسة، لمختلف زبائنها سواء كانوا تجار جملة أو تجار تجزئة، أو أفراد عاديين، أو مؤسسات عامة أو خاصة، الخ، عبر مختلف وحداته الجهوية الخمسة (Unités de commercialisation Régionales UCR) المنتشرة عبر التراب الوطني.
- قسم المعادن والبلاستيك Division Métallo-Plastique: يهتم هذا القسم بصناعة القطع البلاستيكية والحديدية والأغلفة الواقية ذات الأحجام والأبعاد المختلفة التي تحتاجها وحدة التجميع Unité d'assemblage، والذي يشكل قسما داعما لقسم الإلكترونيات الأكثر عمومي EGP بالمؤسسة.

10-1 أثر التغيير في هيكل التنظيمي للمؤسسة على تنظيمها

من خلال ملاحظتنا للهيكل التنظيمي القديم للمؤسسة الشكل (4-1)، يظهر لنا تواجد تحت اشراف كل قسم بشكل منفرد مديرية سواء مراقبة التسيير والمالية فقط، أو مديرية للمحاسبة والمالية ومراقبة التسيير معا، بالرغم من وجود ثلاث مديريات مستقلة عن بعضها، والتي تنتطوي تحت مديرية مركزية واحدة للمحاسبة والمالية ومراقبة التسيير في أعلى القمة، مما يدل على إزدواجية وتداخل وعدم توازن والتنسيق في مهام المديريات الثلاث، مما يعني توافر مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة من طرف هذه المديريات. مما استدعى بالمؤسسة في ظل التغيير التنظيمي الذي أحدثته إلى الغاء هذه المديريات من الأقسام في الهيكل التنظيمي الجديد واعادة تنظيمها في مديريتين منفصلتين عن بعضهما، هما مديرية مراقبة التسيير، والمديرية المركزية للمالية والمحاسبة، والتي تكونان تحت الاشراف المباشر للرئيس المدير العام.

○ كما نلاحظ أن المؤسسة قلصت في ظل التغيير الذي أحدثته من عدد الأقسام المكونة للمؤسسة والتي كان عددها 06 أقسام، إلى أربعة أقسام فقط والمتمثلة في: قسم الممتلكات، قسم المركبات الالكترونية، القسم الطبي، وقسم الالكترونىك الأكثر عمومي.

○ قامت المؤسسة بالغاء القسم التجاري الذي كان يضم كل من المديرية التقنية والتي كانت تهتم بخدمات مابعد البيع والتواصل مع العملاء والرد على متطلباتهم "SAV"، والمديرية المالية والمحاسبة ومراقبة التسيير والتي تشرف على مديرية للتسويق ومديرية للمبيعات التي تسهر على إدارة التسويق والمبيعات من خلال وحدات تجارية جهوية تحت تسمية "U.C.R" Unite de Commercialisation Regionale (وتضم: UCREst، Laghouat)1 a Sétif & UCREst2 a Aanaba, UCROuest a Sidi Bel Abess, UCRCentre a Blida, UCRSud a بدلا □ من تسمية : وحدات الخدمات الإلكترونية أو وحدات توزيع المنتجات الالكترونية (UPE) التي كانت سائدة (قبل عام 2001). ليصبح في التنظيم الجديد مديرية للتسويق ومديرية للمبيعات ومديرية مستحدثة للقوة البيعية تقوم باقتراح الخطط التسويقية والبيعية المناسبة وتنظيم النشاط البيعي والرقابة والتقييم للأنشطة البيعية والتسويقية وذلك بالتنسيق مع مديريتي التسويق والبيع. وتقوم هذه المديرية بمد مديرية القسم بالتقارير الدورية والمفصلة بالانجازات والمشاكل والمعوقات التسويقية ومقترحات حلولها، لترفعها مديرية القسم بدورها للمديرية المركزية للتجارة والتي تناقشها مع الإدارة العليا، لإتخاذ القرارات الفعالة والمناسبة.

وقد أوكلت لمديرية القوة البيعية في إطار هذا التغيير مهمة وضع الخطة التنفيذية الخاصة بإدارة المبيعات بما يخدم الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة. بالاطافة لتقدير ميزانية إدارة التسويق، ورفع الحصص السوقية للمؤسسة من خلال تنمية وزيادة حجم مبيعاتها في الأسواق المستهدفة لتحقيق ميزة تنافسية.

○ كما قامت المؤسسة بالغاء كل من مديرية التجارة على مستوى كل من قسم البلاستيك والمعادن، وقسم المركبات الالكترونية، حيث كانتا كل منهما تهتمان على مستوى كل قسم بالعمليات التجارية في ما يخص القطع المعدنية والبلاستيكية، وقطع الغيار، والمنتجات المتبقية أو المواد المسترجعة (النفايات الحديدية أو البلاستيكية، الخشبية، الكرتون... الخ) التي كانت المؤسسة تبيعها، بالإضافة لتحديد وتلبية متطلبات كل قسم من مواد ولوازم والاحتياجات المستخدمة في نشاطه. ونتيجة لإعتماد المؤسسة على سياسة التركيب فقد أوقف نشاط هذه القسم، وتم دمجها إلى قسم الالكترونىك الأكثر عمومي، محولتا بذلك إياه (والذي أوكلت له سابقا مهمة صنع الأجزاء البلاستيكية والقطع المعدنية التي تدخل في تركيب منتجات المؤسسة)، إلى وحدة فقط تحت إسم "وحدة البلاستيك وقولبة المعادن"، وتم الغاء باقي الهياكل التنظيمية السابقة المكونة لهذا القسم.

- وقد بلغ عدد عمال هذا القسم (البلاستيك والمعادن) سنة 2004 قرابة 700 عامل، فيما بلغت نسبة مساهمته في رقم أعمال المؤسسة في نفس السنة حوالي 10%، وكان يشمل 03 وحدات رئيسية هي :
- وحدة البلاستيك والبوليستران، تقوم بصنع الواقي الخلفي للتلفاز، وبعض القطع البلاستيكية التي تدخل في صنع التلفاز، والأغلفة البلاستيكية؛
 - وحدة التعبئة والتغليف؛
 - وحدة الصيانة.

○ بعد أن استبعدت مديريات التجارة من الهيكل التنظيمي السابق كما ذكرنا، قامت المؤسسة بإستحداث مديرية جديدة تمثلت في المديرية المركزية للتجارة، والتي أوكل لها المصالح التالية:

- مصلحة النقل: والتي كلفت بضمان وسائل التفريغ للبضاعة المستقبلية، وتنظيم وتنفيذ خطة التوزيع والنقل (مواد أولية، منتجات، العمال)، وتسيير واستغلال حظيرة السيارات. فالنقل يعد من أهم الركائز الأساسية لمؤسسة Enie حيث يسهم في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمؤسسة من جهة (عمليات التوصيل للمنتجات والمواد -بوسائلها الخاصة- في الوقت المحدد وبأقل تكلفة، ولضمان سهولة تصريف المنتجات ووصولها إلى المستهلك)، والمصلحة الاجتماعية (نقل عمال المؤسسة -من خلال عقد اتفاقية نقل للعمال بين مؤسسة Enie والمؤسسة الوطنية للنقل الحضري لسيدي بلعباس (ETUS) من جهة أخرى.

كما أن مؤسسة Enie في وقت سابق كانت تستغل خط سكة حديدية يربط بين مخازنها مباشرة وميناء وهران التجاري، لنقل توريدها من المواد الأولية (Les Kits) المستوردة، ونظرا لتكلفته الزائدة في ظل الوضعية المالية الحرجة التي عاشتها ولا تزال تعيشها المؤسسة، من جهة، وبالنظر لبعض العراقيل والإجراءات التي كانت تعطل في الكثير من الأحيان عمليات التوصيل، -مما يؤثر سلبا على عمل وحدات الإنتاج بالمؤسسة من نقص في التوريدات-، من جهة أخرى، فقد قررت المؤسسة في إطار ما سبق اللجوء إلى عقد إتفاقيات نقل مع بعض المؤسسات المختصة في ذلك، لتقليل والتحكم في بعض التكاليف (كتكاليف إقتناء وسائل النقل، الاهتلاك، الصيانة، الاستهلاك، أعاب السائقين،... الخ)، والتوقيات الملائم، الذي يعتبران أحد عناصر تكلفة الإنتاج الإجمالية.

- مصلحة التموين: مهمة هذه المصلحة في الوقت الحالي كان موكلاً في السابق لمديرية المشتريات والعبور بقسم EGP، من خلال التكفل بكل ما يتعلق باقتناء حاجيات ومستلزمات (تموينات)، وياتنقل السلع والمواد إلى المؤسسة سواءا تعلق الأمر بتأمين الطلبات، وضع التقرير الجمركي، الإتصالات بالهيئات الخارجية،... الخ، غير أنه في إطار التغيير الجديد للهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2005، ومن أجل أفضل تمركز وتحكم في الإمدادات والتوريدات بالمواد الأولية المستخدمة في تركيب المنتج، من جهة، ولتعدد إتفاقيات الشراكة (التقنية، التكنولوجية، والتجارية) بين Enie ومؤسسات أخرى، ولرغبة المؤسسة في التنوع في سلسلة منتجاتها، ومزاولة أنشطة أخرى غير نشاطها الرئيسي، من جهة أخرى، فقد تم استبعاد مديرية المشتريات والعبور بقسم الالكترونيك الأكثر عمومي في الهيكل التنظيمي السابق، والتي كانت تلي سابقا حاجيات قسم EGP فقط، وتكفلت الآن بمهامها المديرية المركزية للتجارة (عمليات التموين والجمركة، النقل)، والمديرية المركزية للشغل والتأمينات (تأمين الطلبات)، والتي أوكلت لمصلحة التموين التابعة لها مهمة وضع برنامج التموين حسب حالات الإنتاج، وتنفيذ برنامج توزيع الحصص والتخزين، وتقديم طلبات التموين بالمكونات والأجزاء المستعملة

في عملية الانتاج وقطع الغيار، وتقديم المعلومات عن مواعيد وصول الطلبات وكمياتها وجودتها، واستلامها ومراقبتها، وتقديم التقارير عن نشاط المصلحة.

- مصلحة البيع والشحن: كلفت هذه المصلحة بإعداد الفواتير، والإشراف على عمليات الشحن والتفريغ والتأكد من سلامة المواد المشتراة، والمنتجات النهائية المحولة من وإلى المؤسسة بتنسيق مع الوحدات الإنتاجية والتجارية للمؤسسة، ومتابعة عملية البيع وشحن البضاعة وتقديم الخدمة. إلى جانب هذا أوكلت لها بعض المهام ك:

- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتجات وبأحسن صورة للمؤسسة؛
- تضمن اليقظة التنافسية لمعرفة السوق، و التطوير الإستراتيجي للمؤسسة.
- الرقابة على كفاءة وظيفتي البيع والشحن وما يتعلق بهما من أعمال.

○ كما قامت المؤسسة بدمج المكونات التنظيمية الخاصة بالقسم الطبي لقسم الالكترونك الأكثر عمومي في الهيكل التنظيمي الجديد بعد أن أوقفت نشاط الوحدة المنتجة للأجهزة الالكترونية الطبية بعين وسارة، في حين أصبح القسم الطبي في الهيكل التنظيمي الجديد بالمؤسسة يضم مجموعة من الأطباء والمرضىين مجهزين ببعض الأجهزة الطبية وسيارات إسعاف، لتوفير الخدمات الصحية (طب العمل) وتقديم العلاجات الأولية لعمال المؤسسة بصفة عامة، ولعمال وحدة التجميع بصفة خاصة في ظل ظروف العمل الصعبة التي يعيشها عمال الوحدة والتي لا تتلائم مع خصوصية نشاط المؤسسة (مباني مسقفة بمادة الزنك - حارة صيفا، وباردة شتاء-)، وبالرغم من انتاج المؤسسة للألواح الشمسية والصفائح الضوئية الفولطية (الكهربائية) إلى أن المؤسسة تعاني من مشكل التهوية خاصة في وحدة التجميع مما يؤثر سلبا على صحة ومردودية العاملين).

○ كما قامت المؤسسة بدمج كلا من مديرية المنازعات والتأمين ومديرية التشغيل تحت تسمية المديرية المركزية للشغل والتأمينات بدلا من المديرية المركزية للتشغيل والإدارة.

○ كما قامت المؤسسة أيضا باستحداث مديرية جديدة لم تكن لها مكانة في الهيكل التنظيمي السابق، والمتمثلة في مديرية التحصيل، وهذا لسبب التزايد المستمر لمستحقات المؤسسة اتجاه عملائها وتعسر العديد منهم على الوفاء بما عليهم من مستحقات، الشيء الذي يؤثر سلبا على عملية التسيير لحزينة مؤسسة Enie، وقد وفقت المؤسسة من خلال هذه المديرية في استرجاع ما قيمته 529.212.789 دج، أي ما يقارب 35% من حقوقها لدى الغير نهاية سنة 2012.³⁵¹

○ كما قامت المؤسسة أيضا باستحداث مديرية جديدة، تحت اسم المديرية المركزية للشراكة، والتي تتمحور مهامها في إطار إتفاقيات الشراكات المبرمة في:

- اختيار مصادر التوريد بالمركبات الالكترونية الملائمة، من خلال المفاضلة بين الموردين من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة العالية للمواد وبالأسعار المناسبة، بما يسهم في المحافظة على المستهلكين الحاليين وجلب المرتقبين، ورفع القدرة التنافسية في هذا المجال محليا ودوليا وتحقيق الريادة مستقبلاً.
- مراجعة و تدقيق عقود الاتفاقيات للتأكد من سلامتها القانونية؛
- تهتم بتسيير المنتج من الناحية التقنية، وضمان اليقظة التكنولوجية داخليا وخارجيا.

³⁵¹ مديرية المحاسبة والمالية، (حسبت النسبة على أساس قيمة استرجاعات الاستغلال عن خسائر القيمة والمؤونات _ الأصول الجارية، التي خصصتها المؤسسة خلال سنة الأساس 2007).

- تساهم في عملية إتخاذ القرارات بشأن محاولة التكيف مع المنتجات أو تحسينها، أو التحلي عنها.
- تقوم بالتنسيق مع المديرية المركزية للتجارة بتسطير البرامج الخاصة بتموين الوحدات الانتاجية الفاعلة، بالتجهيزات والمواد الأولية.
- مواكبة كل المستجدات التي تطرأ على عمليات التصنيع، وجودة المنتجات من أجل رفع الكفاءات التقنية للمؤسسة وتعزيز تنافسيتها الصناعية.

○ أما فيما يخص مديريات مراقبة النوعية فقد كانت موزعة على الأقسام الأربعة في الهيكل التنظيمي السابق (قسم EGP، قسم البلاستيك والمعادن، القسم الطبي، قسم المركبات الالكترونية)، وكانت المسؤول الأول عن مراقبة ومعاينة نوعية المشتريات من المواد الأولية والمنتجات النهائية. وبما أن المؤسسة كانت في وقت مضى تقوم بعملية التصنيع لبعض الأجزاء لمختلف منتجاتها، فقد أوكل لهذه المديرية المهام التالية:

- تطبيق برنامج صلاحية المكونات والمنتوج النهائي؛
- وضع مراحل اختبار المكونات، المنتوج النهائي ومطابقتها وفقا لمعايير النوعية؛
- التدخل في سلاسل الإنتاج من أجل حل المشاكل التقنية بالتنسيق مع قسم الهندسة ومصصلحة الصيانة؛
- تحليل المتطلبات الجديدة من المواد الأولية واقترح طرق للحصول على مواد أولية ذات نوعية جيدة؛
- التكفل بعملية التخلص وإزاحة المواد غير الصالحة بالإضافة إلى إمكانية إعادة استغلالها.

○ وبما أن المؤسسة توقفت في نشاطها سنتي 1997 و 2007 على الإنتاج الطبي والسمعي على التوالي، وركزت جهودها على الإنتاج البصري فقط، ومن أجل تحسين جودة منتجاتها وزيادة تنافسيتها من جهة، ولمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في المجال الصناعي الذي تنتمي له من جهة أخرى، استحدثت مؤسسة Enie مديريات بإسم مديريات التأكد والجودة عوض مديريات النوعية، وذلك من أجل ادخال التحسينات على الوظائف التشغيلية لقسم الالكترونيات الأكثر عمومي EGP، وقسم المركبات الالكترونية فقط، وكان هدفها من جراء هذا :

- التأكد من صحة وصلاحية ودقة المواد المشتراة ومقارنتها إذا إقتضى الأمر حتى بالمستخدمة لدى المنافسين، من أجل تجنب أو على الأقل خفض تكلفة عدم جودة المنتج.
- تقليص معدل الأخطاء في العمليات الانتاجية؛
- مراقبة جودة المنتجات التامة.
- دراسة البدائل والمستلزمات البديلة (ذات الكفاءة الفنية والاقتصادية) التي يمكن أن تحل محل المواد الأخرى.
- دراسة مستويات الجودة للمنتجات في الأسواق والمواصفات المتعلقة بها؛

غير أن الملاحظ من خلال زيارتنا لقسم EGP، ومن خلال مناقشتنا لموضوع الجودة مع بعض المسؤولين والعاملين في المؤسسة استخلصنا أن في ظل سياسة "التركيب" المتبعة من طرف المؤسسة فالجودة ورقابة الجودة في الوقت الحالي تقتصر على أعمال التفتيش والفحص، وضمن صحة المنتج، وتحرير التقارير اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية للإنتاج ومشاكله، ولا تتعدى إلى المفاهيم الأخرى الخاصة بإدارة الجودة ك :

- تطوير منتجات جديدة ذات جودة عالمية من أجل الحصول على شهادات الجودة العالمية.
- الاستجابة السريعة لطلبات العملاء؛

- تحسين طرق الانتاج الحالية والتحكم في وسائل وأساليب الانتاج.

o أما فيما يخص وحدتي "الصيانة والأمن" و"الخدمات النوعية"، والتي كانتا تنشطان تحت إشراف مديرية قسم "الممتلكات" في الهيكل التنظيمي الذي كان سائدا قبل 2005، وبإسم "وحدة الصيانة وإنتاج المنافع" و "وحدة تقديم الخدمات" بالهيكل التنظيمي بعد سنة 2005³⁵²، فلاحظنا من خلال زيارتنا للمؤسسة، ومن خلال تصفحنا لتقاريرها السنوية للإنتاج، أنها لم تلجأ خلال السنوات الأخيرة لوقف عملية الإنتاج بدواعي الصيانة والتوصيلحات، كون عملية التجميع التي تتم بوحدة EGP يغلب عليها الطابع اليدوي³⁵³ أكثر من العمل الآلي، بإستثناء تجميع مكونات "اللوحة الأم" التي تتم بواسطة آلتين حديثتين تعملان وفق تكنولوجيا عالية، إقتنتهما المؤسسة لهذا الغرض سنة 2011، مما يسهم في التقليل من الأخطاء، تسليم الطلبات بالمواعيد المحددة، تقليل من تكاليف الصيانة والتوصيلحات (خدمات ما بعد البيع)، تجميع المنتج بدقة وفي زمن قياسي، التقليل من الهدر في الطاقة والمواد (المكونات) وتحسين الإنتاجية، وكسب ثقة العميل في منتجات المؤسسة،.. الخ.

ومن خلال الاستراتيجية المتبناة لإحداث التغيير (تخفيض حجم العمال) من خلال توقيف نشاطات بعض الوحدات والأقسام ودمج بعضها مع بعض، وفي ظل الظروف التي مرت بها Enie، تم التخفيف من الهياكل العاملة التي تعنى بالصيانة والحراسة وغيرها.

وفي إطار المخطط الاستثماري (2013- 2015) تنوي المؤسسة مستقبلا (مع إنطلاقة مشاريعها الجديدة في إطار مخطط التنموي) إضافة مديرية جديدة بإسم "المديرية المركزية للصيانة والأمن" تتفرع منها مديريات فرعية على مستوى الأقسام الأربعة المزمع إعادة تنظيمها في ثلاث أقسام وظيفية فقط (قسم EGP، قسم الطاقة الشمسية، قسم المركبات الالكترونية أو المهني) وذلك بالنظر للتوسع في النشاط الذي تعول عليه المؤسسة (إنتاج صفائح شمسية، بطاقات الكترونية، تجهيزات سمعية بصرية جديدة،...). وستقوم هذه المديرية بإدارة عمليات الصيانة والامن على مستوى المؤسسة ككل، وتشرف على تكوين وتدريب الاطارات الفنية التابعين لمديرياتها الفرعية ومصالحها على مستوى الأقسام والوحدات على استخدام وتطوير وصيانة واصلاح الأجهزة والمعدات، وتوفير ومتابعة التطورات الحديثة في الصيانة والتوصيلحات.

وفي إطار إستراتيجية التغيير المتبناة، إستعانت مؤسسة Enie بمؤسسات خاصة في مجال التنظيف نظرا لإستفادة منظمات المؤسسة من التقاعد النسبي الممنوح من طرف المؤسسة، إلى غاية أن قامت المؤسسة بتوظيف عاملات جدد (في إطار الشبكات الإجتماعية) واستحدثت بذلك "وحدة للنظافة" سنة 2005، تقوم بتأجير (كراء) عمالها (أعوان النظافة) مقابل دفع (المستفيد في المؤسسة من الخدمة) مبالغ مالية عن الخدمات والمنافع التي تؤديها (وحدة التنظيف) لأقسام ووحدات المؤسسة. وقد كانت الغاية من وراء هذا الإجراء مساهمة وحدة النظافة في تحصيل بعض الإيرادات لتغطية نفقاتها.

o فيما يتعلق بمركز ترقية المنتجات (FAEA (Fabrication des Equipements Audio والذي كان مقره بتلاغ، والذي عازمت مؤسسة Enie سنة 2005 لتحويله لمركز تطوير لها، فما تزال المؤسسة تتطلع في تجسيده

³⁵² أوكلت لهما مهمة الاشراف على تسيير وصيانة الممتلكات العامة للمؤسسة، من خلال تطبيق برامج الصيانة الوقائية وتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار، وتنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال المؤسسة والتدخل أثناء الحوادث والمتابعة الأمنية لمختلف الأقسام والمصالح والوحدات لحماية العاملين وممتلكات المؤسسة من أي حوادث قد تصيبهم. بالإضافة إلى إشراف وحدة تقديم الخدمات على أعمال نظافة المباني والمرافق والإنشاءات والطرق بمقر المؤسسة ووحداتها، وتنظيم وري الحدائق وتوفير كافة الأدوات والمواد اللازمة لذلك،... الخ.

³⁵³ تشكل الففة النسوية أعلى نسبة للعمال بالوحدة.

نحائيا على أرض الواقع. كون أن الهيكل التنظيمي السابق لها يخلو من أي مديرية أو وظيفة تهتم بالبحث والتطوير للمنتجات الموجودة أو طرح منتجات جديدة، ويرجع هذا لعدة أسباب من أهمها :

- شبه إنعدام لغلاف مالي مخصص لعملية البحث والتطوير، إلى جانب إفتقار المؤسسة للوسائل التكنولوجية الحديثة المساعدة في عملية البحث والتطوير؛

- تحول السريع للمستهلكين من منتج لأخر جديد، مما يدي بقصر دورة منتج المؤسسة³⁵⁴

- موردو المؤسسة من يقوموا بعمليات البحث والتطوير لمنتجاتهم (المواد الأولية التي تكتنيها المؤسسة لإستخدامها في عمليات التجميع)، نظرا لإمتلاكهم لمخابر جد متطورة في هذا النشاط، وللكفاءة العالية والمهارة الفنية والعلمية والعملية لعمالهم وإطاراتهم المتخصصة في هذا المجال.

- عدم توفر المؤسسة على الكفاءات والخبرات والمهارات اللازمة لعملية البحث والتطوير، بسبب ميولها لعملية التركيب لا الإنتاج، من جهة، ولتسريحها لأغلب عمالها ذوي الكفاءات والخبرات في إطار إستراتيجية التغيير التي تبنتها، مما سمح للكثير منهم بالتوجه نحو المؤسسات المحلية المنافسة لها، من جهة أخرى.

كما يجب الإشارة إلى أنه كان للمؤسسة قبل سنة 2001 مركز تكوين في تقنيات الالكترونك الذي تم إنشاؤه سنة 1985، والذي تنازلت مؤسسة Enie سنة 2002 عن كافة تجهيزاته ومحاضراته لمعهد "سلمان" الخاص، والمعتمد من طرف الدولة في التكوين في مجالات الاعلام الآلي والالكترونك. أما مقره فقد تنازلت المؤسسة عنه لجامعة "سيدي بلعباس". وقد تم إنشاء³⁵⁵ CFTE في عهد السيد "محمد غريب : الرئيس المدير العام لمؤسسة Enie في تلك الفترة"، بعد إتخاذ قرار عدم إرسال إطارات المؤسسة لتكوينهم (حيث كانت تقوم بإرسالهم سابقا لكل من الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد السفياتي وبريطانيا العظمى آنذاك، وألمانيا.. الخ³⁵⁶)، وذلك نظرا لفترة التكوين التي كانت تطول في الكثير من الأحيان، من جهة، ولتكاليفها الباهضة التي كانت تتحملها المؤسسة من جهة أخرى. حيث تمكن هذا المركز في فترة 08 سنوات من تأطير أزيد من 2500 تقني. كما كان للمؤسسة كذلك مركز للتكوين في تقنيات التسيير³⁵⁷ CFTG، والذي تم إنشاؤه في فترة رئاسة السيد غريب للمؤسسة، والذي كان يقوم بتكوين ليس فقط عمال مؤسسة Enie، بل حتى عمال إدارات ولاية سيدي بلعباس، في مجالات التسيير. ونظرا لسياسة التجميع المتبعة من طرف المؤسسة وفي ظل المشاكل المالية التي عانت منها لسنوات كثيرة، فالمؤسسة لم تعد تولي أي إهتمام في فترات سابقة، لأي عملية تكوين لعمالها وإطاراتها.

ولكن، وفي إطار الإلتفاتة التي أولتها الدولة للقطاع بصفة عامة، وللمؤسسة Enie بصفة خاصة، فمن الأمور التي يتم تدارسها في الوقت الراهن، إنشاء مخابر للبحث (17 مخبر) بالمؤسسة في مجال تخصصها³⁵⁸، بهدف تجسيد مركز للبحث والتطوير التكنولوجي بإسم "مركز تطوير تقنيات الالكترونك CDTE"³⁵⁹ يشرف على تحيين المهارة التكنولوجية للمؤسسة وفق المتغيرات والتطورات الحاصلة في هذا النشاط عالميا. حيث يتشكل من أمهر الإطارات والتقنيين خاصة ممن قامت مؤسسة Enie بإرسالهم إلى

³⁵⁴ مع العلم أن دورة حياة المنتج للمؤسسة Enie سابقا لأجهزة التلفزيون (TVC – F.S.T) كانت تصل من سنتين إلى ثلاث سنوات.

³⁵⁵ CFTE : Centre de Formation Technique en Electronique.

³⁵⁶ سمح هذا التكوين من تلقى بعض المعارف (des savoir-faire) والتي تجسدت في صنع أول المدرات المندجة "circuit intégré" في إفريقيا سنة 1980، وتطوير لأول مرة خلية شمسية سنة 1982 بمردودية بنسبة 12% بموافقة من الجامعة التقنية لبرلين، كما شهدت سنة 1986 صنع (تطوير) أول جهاز حاسوب "ATAKOR" بمكوناته النفعية (Les logiciels utilitaires) بالجزائر.

³⁵⁷ CFTG: Centre de Formation en Techniques de Gestion.

³⁵⁸ على أن تتكفل مؤسسة Enie بتوفير المخابر وتجهيزاتها مع المواد التي يحتاجها الباحثون لتطوير مختلف التكنولوجيات الإلكترونية التي تدخل في اختصاصها.

³⁵⁹ CDTE : Centre de Développement des Techniques Electroniques

الخارج لإكتساب أكبر خبرات للنهوض بالشركة. وقد قامت المؤسسة مؤخرا بالتوقيع على اتفاقية مع الجامعات للمساعدة في مجال البحث والتكوين، واتفاقية أخرى مع المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تقضي بتصنيع أجهزة إلكترونية منها العتاد الطبي، وتطوير منتجات مختلفة تتعلق بتقنيات الصورة، التصوير الطبي، كاميرات المراقبة وملاحقتها، الإدماج الإلكتروني،.. الخ. كما أن وزارة التعليم العالي قد خصصت ميزانية سنوية قدرها 600 مليون دينار جزائري من أجل التكفل بالأبحاث العلمية³⁶⁰. إلى جانب التوقيع على اتفاق اطار مع مؤسسة صينية حول نشاط الإدماج الإلكتروني لصناعة تجهيزات سمعية بصرية وتطوير منتجاتها لمسايرة مستوى المنافسة الأجنبية والاستجابة إلى متطلبات المستهلكين.

ويكمن الهدف من وراء هذا المركز في تجسيد العديد من الأهداف من بينها :

- القيام بدراسات تقنية دقيقة للمنتجات الجديدة التي تنوي المؤسسة إنتاجها، لمعرفة خصائص ومميزات مكونات الاللكترونية المطلوبة؛
- دراسة وتحديد إمكانيات المؤسسة المالية والبشرية لإنتاج المكونات التي تدخل في تركيب المنتجات.
- مواكبة الابداعات التكنولوجية الحديثة الحاصلة في سوق صناعة الأجهزة الاللكترونية.
- إعتتماد المؤسسة على خبراتها وكفاءاتها في إنتاج مكونات منتجاتها، بكل دقة وإحترافية ومصداقية لضمان المعايير العالية من الدقة والجودة؛
- البحث عن أفكار جديدة لتطبيقها على منتجات المؤسسة، حتى تكون لها وسيلة هامة لامتداد دورة حياة منتجاتها، أو بإعادة تصميم المنتجات الحالية لجعلها أكثر جاذبية في مواجهة المنتجات المنافسة، أو بإحلال شكل أو تشكيلة جديدة للمنتج محل التشكيلة القديمة التي كانت تنافسها فيها المؤسسات الأخرى عن حصتها السوقية فيها؛
- تكوين وتحسين مستوى العاملين في مجال الاللكترونيك، وتوفير الكفاءات والتجهيزات الضرورية للقيام بالانتاج والإصلاح لمنتجات المؤسسة، وتقديم المعلومات التقنية الضرورية.

كما تطمح المؤسسة حسب تصريحات بعض مسؤوليها، لإحداث خلايا يقظة لمسايرة ورصد كل جديد في ميدان البحث العلمي، والتطورات التكنولوجية الحديثة، من أجل الحصول على معلومات ذات طابع استراتيجي لمراقبة المحيط الخارجي والإطلاع على تطوراته، وللتنبؤ بتغيرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم وتطورات السوق والطلب بشكل خاص، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في نشاط المؤسسة.

³⁶⁰ وفقا للمعطيات المقدمة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

11-1 التغيير الذي مس الوحدات الرئيسية التابعة لمؤسسة Enie

تتكون مؤسسة Enie من عدة وحدات رئيسية والمتمثلة فيمايلي :

1. الوحدات الإنتاجية: والتي تضم في طياتها مايلي:

- وحدة التجميع Unité D'Assemblage:³⁶¹ يكمن دورها في إعادة دمج وتركيب المركبات الواردة ضمن مدونة محددة (Kits)³⁶² في تركيب التلفاز ذو الحجم الصغير والمتوسط والكبير (55 سم، 74 سم، 210 سم)، ويقع مقرها بالمؤسسة الأم، كانت قبل سنة 2011 تضم 05 خطوط انتاج، إلا أنها حالياً تشغل 03 خطوط فقط، وتضم حالياً -سنة 2013- الوحدة 557 عامل (أي مانسبته 43,75 % من إجمالي العمال، وما نسبته 56,26% من إجمال العمال الدائمين بالمؤسسة ككل) منهم 447 عامل دائم موزعين على مختلف الفئات السوسيو-مهنية، ويعد هذا العدد الأقل مقارنةً بكل سنوات النشاط السابقة للمؤسسة بصفة عامة، وبالنسبة للسنتين السابقتين (2011-2012) بصفة خاصة، حيث بلغ عدد العمال الإجمالي للوحدة خلال سنتي (2011-2012)، 607، 565 عامل على التوالي، في حين وصل سنتي (2010-2009) إلى 925، 968 عامل على التوالي، أي بمعدل تغير مساو لنسبة - 42,46 % في سنة 2013 بالنسبة لسنة 2009، ويعود هذا التراجع لسياسة تجميع الحزم المنتهجة من طرف المؤسسة، من جهة، ولتخفيض حجم الانتاج نتيجة لزيادة حجم المنافسة ولظهور منتجات متطورة وعصرية عن تلك التي كانت تنتجها الوحدة، من جهة أخرى.

وتعتبر الوحدة العمود الفقري للمؤسسة بالرغم من أن إنتاجها يقتصر على الإنتاج البصري فقط، وتقوم هذه الوحدة بمراقبة وتتابع دورة الإنتاج من مرحلة دخول المادة الأولية على شكل حزم "Kits" إلى مرحلة خروجها كمنتوج نهائي "تلفزيون" بمختلف الأحجام والمواصفات. ومن أبرز المهام التي تناط بها هذه الوحدة نجد:

- السهر على تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العامة؛
- الاجتهاد في تحقيق التكامل بينها وبين مختلف المصالح؛
- تحقيق السير الحسن للإنتاج والتنظيم المحكم في مختلف وحدات الإنتاج؛
- استنتاج الفروقات بين طريقة العمل والمخطط الموضوع لسير العمل وعرضها على الإدارة؛
- السهر على أن يكون المنتوج في أحسن نوعية و موافق للنظم المطلوبة.

- وحدة صنع الأجهزة الإلكترونية Unité des Productions d'Appareils Electronique (UPAE): أنشأت سنة 1983 بموجب مرسوم رقم 83-424 المؤرخ في 1983/07/03 في المنطقة الصناعية بين بولعيد البليدة، وهي متخصصة في تركيب والتجميع للتلفاز الصغير الحجم (37سم)، تضم خطين للإنتاج، مقرها الإجتماعي البليدة، من سنة 1988 الى سنة 1993 غيرت الوحدة من مجرى انتاجها واختصت في صناعة الراديو الذي يوضع في الجيب والذي يسمى PONY وأجهزة الراديو المزدوجة الكاسيت تحت اسم WAI-FAT. وشرعت بعدها المؤسسة الى غاية سنة 2002 في انتاج أجهزة التلفاز الملون حجم و SYMPHONIE و JOYMAX و TURBO JOYMAX و JOYMAX SUPER TURBO كلها ذات الحجم 37 سم، وكانت تغطي الوحدة ما يقارب 60% من طلب السوق على منتجاتها، وتوظف أزيد من 450 عامل³⁶³.

³⁶¹ مع العلم أن وحدة التركيب بمقر المؤسسة، ووحدة تلاغ، ووحدة راس الماء، ووحدة البليدة ينتمون في تنظيمهم الهيكلي للقسم الإلكترونيك الواسع الجمهور "EGP"

³⁶² يتم استيراد المنتوجات مفككة على شكل حزم (Kits) ويتم تركيبها لاحقاً على مستوى هذه الوحدة، دون إدماج لأي عنصر إلكتروني منتج محلياً.

³⁶³ من وثائق المؤسسة (مديرية التسويق، ومصالحة المستخدمين)

ونظرا لحدة المنافسة في مجال الانتاج الالكتروني نتيجة للغزو الأجنبي للسوق الجزائرية من جهة، واقتصار الوحدة على انتاج منتج واحد ذوحجم واحد من التلفاز الملون 37 سم، ونظرا لما شهدته الوحدة من مشاكل ثانوية، وعلى رأسها مشكل العقار الذي تتواجد عليه الوحدة، والذي أقرت المحكمة بإرجاعه لأصحابه، فقد عمدت وحدة UPAE لتقليص الطاقة البشرية بها من 555 عامل إلى 284 عامل منها سنة 2008، وقد مست العملية 120 عامل من مصلحة الانتاج. وهذه الوحدة اليوم متوقفة عن النشاط منذ سنة 2008، وتم تسريح عمالها، وهي في انتظار حلها.

- وحدة صنع الأجهزة الالكترونية السمعية (FAEA Fabrication des équipements Audios): تم إنشائها سنة 1985، ويقع مقرها بتلاغ بولاية سيدي بلعباس وتشبه تماما وحدة ترقية الأجهزة السمعية البصرية، متخصصة في تركيب وصنع الأجهزة السمعية ذات القرص العادي والمضغوط، وأجهزة التلفاز الملون 31cm و 44cm في خطين للانتاج. شهدت أكبر عدد لعمالها سنة 2004 بـ 520 عامل. وعلى الرغم من أنها أصيبت بشلل شبه تام (بفعل حريق)، ومع ذلك استعادت حيويتها ونشاطها بفعل مساعدة عمالها، بلغ حجم إنتاجها سنة 2007 بـ 2001 وحدة منتجة من أجهزة VCD/mp3. هذه الوحدة متوقفة عن نشاطها منذ ماي 2008 وفي انتظار الحل، وقد تم تحويل جزء من عمالها إلى المؤسسة المقر بعد أن خيروا بين البقاء أو التسريح، فيما احتفظت بتعداد ممتثلا في بعض عمال الحراسة ومدير والمحاسب الرئيسي للوحدة من أجل التصفية.

- وحدة الأجهزة الطبية (FERM): انطلقت وحدة انتاج الأجهزة الطبية التابعة لمؤسسة Enie بعين وسارة سنة 1987، بحجم عمالة قدر آنذاك بـ 70 عاملا ليرتفع سنة 1992 إلى 120 عامل ثم إلى 214 عامل سنة 1994، كانت تقوم بإنتاج الأجهزة الطبية الموجهة للسوق المحلي والخارجي، كانت تضم خطين للانتاج وتشغل بنظام الدوام H24 لتغطية الطلب على منتجاتها في السوق، ومن أبرز منتجاتها:

- ارائك طب الاسنان ذات نوعية ريفية؛
- انتاج الأجهزة الإشعاعية: أجهزة الراديو (أشعة X)، اجهزة الراديو (اشعة A300)؛
- أجهزة Radioscop، وكان لها مشروع لإنتاج ألواح الطاقة الشمسية.

ونظرا للسمعة الجيدة التي عرفت بها منتجات هذه الوحدة آنذاك استطاعت أن تغطي الطلب الوطني في كامل المؤسسات الصحية للوطن بالتجهيزات الطبية، بل كانت وجهتها التصدير الى العديد من الدول أهمها: روسيا، أوكرانيا، بلجيكا، إسبانيا، الأردن، المغرب، تونس، العراق، موريتانا، إفريقيا الوسطى... الخ. فقد تعدت قيمة صادراتها الـ 30 مليون دولار خلال فترات سابقة.³⁶⁴ وفي سنة 1997 اغلقت وحدة عين وسارة وتم تسريح عمالها.

- وحدة صنع الهوائيات (FANT): تبعد هذه الوحدة عن مقر الولاية بـ 13 كلم ببلدية رأس الماء بسيدي بلعباس، شرعت في مهامها سنة 1986 في صنع الهوائيات UHF, VHF، والموازين الإلكترونية التجارية منها والطبية ابتداء من سنة 1992، وكانت تضم خطين للانتاج، وكانت تضم أكثر من 70 عاملا سنة 2008، وبلغ حجم إنتاجها سنة 2005 قيمة 20605 وحدة منتجة. ولتأثر منتجاتها بالتقدم والتطور التكنولوجي، ولعدم خلق مشاريع استثمار وسلاسل انتاجية جديدة، من جهة، وبسبب الضائقة المالية التي عانت منها المؤسسة الأم، ولكثرت احتجاج وإضرابات عمالها على الوضعية التي آلت إليها الوحدة (نشاط متوقف، أجور معطلة، مناخ إجتماعي مضطرب،.. الخ)، من جهة أخرى، تم الإعلان عن افلاسها أواخر سنة 2006 فاغلقت أبوابها، وتم تسريح عمالها.

³⁶⁴ معلومات مقدمة من طرف مديرية المبيعات بالمؤسسة Enie الأم.

- وحدة صناعة المركبات الإلكترونية "Composants": وتوجد بسيدي بلعباس بالمؤسسة المقر، وتضم 05 خطوط انتاج، تقوم بإنتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة (Passif & Actif) (فالمركبات الغير فعالة تضم المقاومات Résistances، المحرضات والمكثفات، أما المركبات الفعالة فتضم الأنابيب سواء الفارغة أو المملوءة بالغاز، المقاحل Transistors) سواء المنتجات التي تم إنتاجها سابقا، أو التي استبدلت بمنتجات عصرية وحديثة، وغالبا ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات... الخ). ويتحول المؤسسة من نشاط التركيب التصنيع لنشاط التجميع لأجهزة التلفاز فقط أصبحت هذه الوحدة متوقفة عن الانتاج منذ 2008.

- وحدة ألفاترون ALFATRON: تأسست شركة ALFATRON شركة اقتصادية مختلطة ما بين Enie وشركة FLAMBORD، وفي سنة 1988 تحولت إلى مؤسسة عمومية EPE سنة 1993 برأس مال إجتماعي يقدر بـ 38.100.000 دج، وتعد فرع من الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie، تقوم بتصميم وإنتاج (التجميع)، وتسويق (على مستوى نقطها للبيع الموزعة على 06 ولايات عبر الوطن) أجهزة الإعلام الآلي (Micro-Ordinateurs, Net book, Serveurs,.. Etc)، بحجم إنتاج سنوي يقارب الـ 10.000 وحدة من طرف فريق عمل واحد. كما أنها أول شركة ضمن بلدان شمال إفريقيا وغربها التي تحصلت على اعتماد سنة 2007 من الشركة العالمية Microsoft Gold الرائدة في هذه الصناعة. ويقع مقرها بحاسي عامر بولاية وهران، وتبعد عن المؤسسة الأم بحوالي 100 كلم، تشغل حاليا هذه الوحدة تعداد بشري يقارب 110 عامل، وبلغ رأس مالها الاجتماعي 297.180.000 دج بمساهمة في رأس المال تقدر بـ 100% من المؤسسة الأم، ولا تزال قيد النشاط منذ نشأتها إلى غاية يومنا هذا.

- وحدات الصيانة والقياس Unités de Maintenance des Equipements de Mesures: تقوم هذا الوحدات بصيانة الأجهزة الإلكترونية وخاصة أدوات التوازن والقياس، وتضم هذه الوحدات مايلي:

- MCE 1 وحدة الصيانة و التوازن و قياس الأجهزة الإلكترونية بسيدي بلعباس،
- MCE 2 وحدة صيانة و توازن الأجهزة الإلكترونية ببوزريعة الجزائر العاصمة
- MCE 3 وحدة صيانة و توازن الأجهزة الإلكترونية بالحر وش بولاية سكيكدة.

وقد تم غلق هذه الوحدات لتوقف عملية انتاج هذه المنتجات بوحدة FERM بعين وسارة.

2. الوحدات الأخرى: وتشمل مايلي:

- وحدات الإدارية: مهمتها الإشراف على عمل الوحدات الأخرى، أكثرها مركزية، متواجدة إما بالأقسام أو بالمديريات المركزية، تصدر عنها القرارات الإدارية والإجراءات الكفيلة بمتابعة السير العام والحسن للمؤسسة والإشراف الكلي على سير عمل وحدات الأقسام المختلفة. وقد تم ذكر ما مسته عملية التغيير فيما سبق ذكره.

- وحدات الدراسة والعلاقات: يقوم هذا القسم بمهمة إبرام صفقات المؤسسة مع المتعاملين الاقتصاديين كما يهتم كذلك بالدراسات الاقتصادية والمالية الخاصة بالمؤسسة. وفي إطار التغيير الحاصل فقد تولت وفق مجالها وتخصصها، كلا من المديرية المركزية للشراكة والمديرية المركزية للتجارة المهام التي أوكلت بها هذه الوحدات، كما تم التطرق إليه سابقا.

- وحدات تقديم الخدمات: أوكلت لها مهمة تقديم الخدمات للمستهلك وكذا ضمان توزيع منتجات مؤسسة Enie على كافة التراب الوطني، ولها أربعة وحدات والمبينة كما يلي:

o الوحدة التجارية الجهوية الوسطى بالبليدة

- الوحدة التجارية الجهوية بالغرب بسيدي بلعباس
- الوحدة التجارية الجهوية بالشرق بسطيف
- الوحدة التجارية الجهوية بالجنوب بالأغواط

وبالإضافة إلى التغيير الذي مس هذه الوحدات التجارية، من ناحية التسمية وفي بعض المهام الموكلة لها، فقد شرعت مؤسسة Enie في السنوات الأخيرة في عملية تجديد لمباني وتجهيزات هذه الوحدات بشكل يتناسب وأهداف المؤسسة ورسالتها وصورتها لدى الجمهور، من أجل تدارك النقائص والمعوقات التي تعاني منها بعض الوحدات في تأدية مهامها اليومية خاصة في المناطق الداخلية (أجهزة إتصال قديمة ومعطلة في أغلب الأوقات، وأعضمها غير مربوطة بشبكة الأنترنت لعدم توفر وحدات البيع على أجهزة حاسوب، كما أن عملية الفوترة لاتزال يدوية إلى حد الساعة في الكثير منها، مباني أغلبها مستأجرة مهترئة ومتصدعة لقدمها، ولا يتوفر العديد منها لشروط الصحة والعمل -تقوية شبه معدومة وإضاءة ضعيفة-، إستياء العديد من الزبائن من الوضعية المزرية التي هي عليها بعض الوحدات التجارية للمؤسسة ومن الظروف المهيأة لإستقبالهم³⁶⁵، ضيق ورشات الصيانة، أرشيف غير منظم، معلومات مسؤولي وعمال هذه الوحدات ضعيلة حول منتجات وأسعار منتجات منافسي مؤسستهم، واجهات قديمة وغير واضحة لبعض الوحدات التجارية... الخ)، والتي تعطي صورة غير لائقة حول المؤسسة وعن إهمالها للوسائل المختلفة لتنشيط مبيعاتها، بل لأهم جانب في نشاطها (تنشيط عمليات البيع).

هذه الوظعية التي تنشط فيها العديد من الوحدات التجارية لمؤسسة Enie، تستدعي في الكثير من الأحيان إقبال العديد من المستهلكين على منتجات المؤسسات المنافسة، دون مراعاة وأخذ بعين الإعتبار جودة منتجات مؤسسة Enie، مما يكسب ويزيد من تأييد الجمهور (المستهلكين) لمنافسيها.

ولغرض زيادة فاعليتها، وتحسين ظروف الإستقبال وتلبية حاجيات ورغبات الزبائن بكيفية أفضل، فقد شرعت المؤسسة كما ذكرنا سابقا، في عملية تجديد لبعض مقرات وحداتها البيعية، وتجديد وإعادة تجهيز فضاءات التسويق (shows-rooms) للتقرب أكثر من زبائنها ولعرض أحدث منتجاتها، في كل من الجزائر العاصمة والشلف وسطيف وعنابة ووهران وتيزي وزو وتلمسان، في حين تم فتح فضاءين جديدين في سيدي بلعباس لجلب الزبائن المرتقبين والرفع من حصتها السوقية في نشاط الصناعة الالكترونية. بالإضافة لإطلاق مخطط إتصالي وتسويقي لضمان تقديم أحسن خدمة ما بعد البيع. كما تم إنشاء فرع مشترك بين المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من جهة، وشركة الفاترون من جهة أخرى، لتسويق كل منتوجات مؤسسات شركة تسيير المساهمات للصناعات الالكترونية-المنزلية في السوق الوطنية.

كما أن المؤسسة في إطار السياسة العامة لها، ولغرض تطوير الإنتاج وتلبية متطلبات جمهورها، وسعت جغرافيا نقاطها للبيع لتصل إلى 44 نقطة بيع (نهاية سنة 2013)، و39 ورشة لتقديم خدمات ما بعد البيع (داخل الضمان أو خارجه). وقد عمدت إدارتها إلى تسطير برنامج فتح فضاءات تسويقي

³⁶⁵ بعض الوحدات التجارية التي قمنا بزيارتها لاتتوفر حتى على كراسي يجلس عليها الزبون في إنتظار تقديم الخدمة له، أو حتى لمنحه فاتورة الشراء أوالمنتوج.

(Shows-rooms)³⁶⁶ عبر مستوى التراب الوطني (46 فضاء تسويقي إلى غاية نهاية سنة 2013). كما أن المؤسسة في السنوات الأخيرة عززت من تواجدها ومكانتها في السوق من خلال وسيلة "المعارض الترويجية" أو "البيع عن طريق المعارض"، وذلك من خلال مشاركتها في العديد من المعارض التجارية الدولية، الوطنية، والجهوية.

³⁶⁶ أنظر للموقع الإلكتروني للمؤسسة : www.enie.dz - تتطلع إلى إضافة 13 صالة عرض خلال سنة 2013.

2- المبحث الثاني : إستراتيجية التغيير التي اعتمدها مؤسسة Enie في احداث التغيير

عرفت مؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية منذ نشأتها الى غاية مطلع القرن الحالي تطورات ايجابية تمثلت في تنوع منتجاتها وتشعب وحداتها الانتاجية والخدمية على المستوى الوطني، بسبب تميز السوق في تلك الفترة بارتفاع الطلب وقلة المنافسة، إذ سمح لها ذلك بتحقيق أهداف النمو من خلال تعويض ارتفاع التكاليف بالزيادة في أسعار البيع لأن السوق وقتها كان في حالة ندرة وكان الانشغال الرئيسي للمؤسسة هو الإنتاج مهما كان حجم التكلفة لأن البيع مضمون وبالسعر الذي تحدده المؤسسة. أما حاليا ومع انتقال السوق من حالة الندرة إلى حالة الفائض في العرض وباشتداد حدة المنافسة على الإنتاج بأعلى جودة وبأقل تكلفة، وبالنظر لما عرفه اقتصادنا من انفتاح وتحريرا للتجارة الخارجية فقد أصبح ينظر إلى التكلفة على أنها قيد ذو أولوية يتحدد انطلاقا من السوق، وهدف يستوجب بلوغه لزيادة تنافسية المؤسسة بعد أن كانت هذه التكاليف تعتبر كمجرد نتيجة لمجهودات التطوير المبذولة.

وبالنظر لإنخفاض الطلب على الكثير من منتجات مؤسسة Enie، خصوصا في ظل ارتفاع حجم واردات المؤسسات أخرى من المنتجات الالكترونية، وظهور منافسة شرسة وغير نزيهة للمؤسسات محلية وأجنبية تحتل منتجاتها مكانة هامة ونسبة معتبرة للعرض في السوق الوطني، من جهة، وللظروف التي مرت بها المؤسسة خلال سنوات التسعينات، من جهة أخرى، ضف لذلك إرتفاع الكتلة الأجرية مقابل انخفاض كمية الإنتاج، وعدم الوصول للكفاءة والفعالية المطلوبتين للمؤسسة، فقد واجهت مؤسسة Enie منذ مطلع القرن الحالي صعوبات كثيرة من أجل الإستمرار في نشاطها، مما دفعها لإحداث عدة تغييرات تنظيمية على مستوى هيكلها التنظيمي، حيث أغلقت وأوقفت نشاط عدة وحدات، وتخلت عن عدة أقسام ومديريات، وألغت خطوط انتاج لعدة وحدات لاتلقى منتجاتها رواجاً بالسوق لإنعدام الطلب عليها، أو بسبب تقادمها تكنولوجيا، كما أنه لم يعد بإمكانها الإستثمار في البحث والتطوير (تطوير تكنولوجيا حديثة، أو حتى تحسين وتطوير وسائل العمل،..الخ).

وبهذا نلاحظ أن المؤسسة عمدت لإحداث - من حيث النوع - تغيير مادي، والذي تجسد في تغيير هيكل تنظيمي للمؤسسة، نجم عنه تغيير في الهياكل والأقسام والمسؤوليات، ومناصب الشغل، وتغيير وظيفي مس الأنشطة والأعمال التي يزاولها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والوسائل التكنولوجية المستخدمة في ذلك، بهدف تقديم منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة.

وقد إعمدت المؤسسة لتجسيد هذه التغييرات للتأقلم مع الظروف الاقتصادية الجديدة، إستراتيجية تغيير -من دون عناء البحث عن بدائل أخرى-، تصبو من خلالها لتقليص حجم العمالة الفائضة، واعادة تنظيم هيكلها التنظيمي، وتركيز جهودها حول منتجات ذات رواج وجودة عالية (أجهزة التلفاز بالتقنيات الحديثة، المنتجات الالكترونية المتطورة مثل : أجهزة المراقبة، البطاقات الالكترونية، اللوحات المعلوماتية " Les tablettes"، الألواح الشمسية، اللوحات الاشهارية الالكترونية)، من جهة، والتركيز على تخفيض تكاليفها، بما ينعكس بالإيجاب على وضعها المالي، وعلى تكلفة وأسعار منتجاتها من جهة أخرى، بما يعزز من قدرتها التنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية إتجاه الأسعار، والذي يتوقف قرار شراؤه من عدمه على أساس ذلك.

ويرجع التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة تعيد النظر في أمورها الداخلية خصوصا عمليات تقليص حجم العمالة إلى سنة 1997، حيث أقدمت المؤسسة على تقليص حجم عمالها ليتناسب مع حجم العمل الذي

ينبغي القيام به من جهة، وبغية تخفيض حجم نفقاتها حفاظا على السيولة، وتحسين الوضعية المالية من خلال توازن رقم أعمالها مع حجم كتلة الأجور، من جهة أخرى. والجدول أدناه يوضح لنا تطور حجم العمالة بالمؤسسة في ظل الإستراتيجية المتبعة منذ 1997 إلى غاية 2006:

جدول رقم - 1.4 - يمثل تطور حجم العمالة للمؤسسة منذ سنة 1997 إلى غاية سنة 2006

| السنوات | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| عدد العمال | 367 6265 | 3932 | 3883 | 3815 | 3734 | 3573 | 3585 | 3215 | 3280 | 2508 |
| عدد الإجمالي للمغادرين | 2297- | 36- | 49- | 68- | 81- | 161- | 12- | 370- | 65- | 772- |
| نسبة التغيير بالنسبة لسنة 1997 ³⁶⁸ | | -00.91% | -01.23% | -01.71% | -02.04% | -04.06% | -00.30% | -09.32% | -01.64% | -19.45% |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة لمغادرة العمال للمؤسسة بعد سنة 1997 في إطار الإستراتيجية المتبناة كانت سنة 2006³⁶⁹، (وهي السنة التي تم المصادقة فيها على بنود الإتفاقية الجماعية المطبقة خلال سنوات 2006، 2007-2008 و 2009-2010) حيث بلغت النسبة 19.45% بالنسبة لسنة 1997، وقد إستطاعت المؤسسة خلال سنة 2006 من تخفيض كتلة أجور عمالها بنسبة 30% بالنسبة لسنة 2005، ومن دون الإخلال بقدراتها الإنتاجية. وحسب مسيري المؤسسة يرجع سبب هذه المغادرة لعدة أسباب، من أبرزها :

- المشاكل التي عاشتها المؤسسة خاصة سنة 2004، 2005، 2006 والتي شهدت عدة صراعات وإختلافات بين العمال ومديرية المؤسسة، - حيث وصل الأمر لحد الإعتداء الجسدي على الرئيس المدير العام للمؤسسة من طرف بعض عمال المؤسسة³⁷⁰، - وبسبب تأزم الأوضاع التنظيمية، الإنتاجية والمالية للمؤسسة، كما أن اكتشاف -مطلع القرن الحالي- ثغرة مالية بقيمة 15 مليار سنتيم بحسابات المؤسسة، والناجمة عن سوء التسيير والإختلاس من جراء إبرام صفقات مشكوكة وتقديم تسهيلات بيعية غير مبررة - مع تجار جملة وتجزئة -، زاد من تدهور أوضاع المؤسسة المالية.

- عجز أربعة مدراء تداولو على رئاسة إدارة المؤسسة (منذ 2003 لغاية 2008) من إيجاد الحلول والبدائل الفعالة (غير إستراتيجية التقليل) للخروج من الأوضاع المتردية التي كانت تعيشها المؤسسة ماليا وتجاريا.

- بالرغم من وصول نسبة التقدم في مشروع إعادة التأهيل الاجتماعي والاقتصادي لمؤسسة Enie إلى نسبة 55% سنة 2005³⁷¹، إلا أن نتائج المالية لسنة 2006 عكست الوضع المتدهور الذي كانت تتخبط فيه الشركة من دون إيجاد حلول عاجلة³⁷²، الشيء الذي أدى بشركة تسيير المساهمات للصناعات الالكترونية المنزلية "SGP-Indelec" إلى إعفاء الرئيس المدير العام للمؤسسة -آنذاك- من مهامه سنة 2006، واستبداله

³⁶⁷ بالنسبة للعدد المسجل بتاريخ 1997/01/01.

³⁶⁸ العدد المسجل بتاريخ 1997/12/31 والمساوي ل 3968 عامل.

³⁶⁹ مع العلم أن سنة 1997 شهدت لوحدها خلال كل فترات التخفيض أكبر نسبة مغادرة في إطار إستراتيجية التقليل، بنسبة تجاوزت

35%، وفقا للمعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين للمؤسسة.

³⁷⁰ مما أدى ببعض مسؤولي المؤسسة بالتوقف عن العمل لعدة أيام خوفا من تكرار حالة الاعتداء.

³⁷¹ في رد أدلى به عبد الحميد تمار "وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وترقية الاستثمار" لأحد النواب في أحد جلسات المجلس الشعبي الوطني سنة 2006، نشر على موقع الالكتروني لجريدة WATAN، أطلع عليه بتاريخ 2012/12/15، على الساعة 20:15 على الموقع

<http://www.elwatan.com/archives/eition.php?ead=2006-12-23>

³⁷² حيث بلغ بداية سنة 2007 حجم المتراكم من خسائر السنوات السابقة (بما فيها خسارة سنة 2006) لقيمة 16591 مليون دج، كما أن نتيجة دورة 2005 قاربت ل 190 مليون دج كخسارة .

بالمدير التجاري لها، وتشكيل مجلس إدارة جديد برئيس جديد، بالاطافة لتشكيل لجنة مراقبة خارجية للتحقيق في الأوضاع المالية للمؤسسة. مما زاد من تحوف العمال من توجه القائمين على المؤسسة نحو خصوصيتها، خاصة بعد إعلان إدارة المؤسسة عن نيتها في التنازل عن آلات ومعدات وتجهيزات بعض الوحدات المتوقفة عن النشاط التابعة لها.

- ربط القائمين على عملية التغيير تطبيق إستراتيجية التغيير بالمكافآت (اللجوء لإستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير)، من خلال حجم التعويضات والتسهيلات التي قدمت لهم، خاصة بعد صدور الأمر رقم 13-97 المعدل والمتمم لقانون 12-83 المتعلق بالتقاعد، الذي تضمن التخصيص على التقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن، والذي خفف من الشروط المتعلقة بمنح التقاعد، والذي يستفيد منه المرشح في ظرف وجيز وقبل السن القانوني، وبطلب منه.

1-2 تنفيذ إستراتيجية التغيير (تقليص حجم العمالة) في مؤسسة Enie:

في ظل الوضعية الاقتصادية والمالية والتجارية المتردية التي كانت تمر بها المؤسسة³⁷³، كان لزاما على القائمين على المؤسسة إيجاد حلا لهذه الوضعية حتى تبقى النجاعة مضمونة، ولكن وبعد إستنفاد جميع الوسائل التي كانت من شأنها إحداث التغيير دون إستراتيجية التقليص، تمت المصادقة على اتفاقيات جماعية بين إدارة المؤسسة والشريك الإجتماعي لها (ممثل عمال المؤسسة)، وفق ما نص عليه قانون علاقات العمل في المادة 69 و70 منه، حيث تمت المصادقة سنة 2006، وسنة 2011 على اتفاقيات جماعية لتقليص عدد العمال بهدف امتصاص الفائض من العمالة وتخفيض حجم التكاليف المرتبطة بهم، وكان هذا التقليص خلال السنوات 2007-2008، وسنة 2009-2010، ولا يزال يطبق لغاية يومنا هذا³⁷⁴.

1-1-2 إجراءات تنفيذ إستراتيجية تخفيض العمالة في مؤسسة:

سعت المؤسسة لتنفيذ هذه الإستراتيجية لمواجهة التحديات التي فرضت عليها، وللظروف التي عاشتها المؤسسة خاصة سنوات التسعينات، وقد اتبعت المؤسسة هذه الإستراتيجية التي رأتها الحل المناسب للتأقلم مع الظروف الاقتصادية الجديدة. ومن بين الأسباب الرئيسية التي دفعت بها لذلك هو ضرورة التحول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، و حدة المنافسة التي أصبحت تفرضها عليها المؤسسات المتخصصة في مجال نشاطها، كما أن وجود فائض كبير من العمال بها يؤثر سلبا على تكلفة منتجاتها في ظل تفتح المستهلكين على منتجات منافسيها، من جهة، وانخفاض كمية إنتاجها من سنة لأخرى، من جهة ثانية.

وكانت عملية التنفيذ بالاستناد لجملة من القوانين والمراسيم التي أقرتها السلطات العمومية، بخصوص تخفيض حجم العمالة بالمؤسسات التي تعاني من مشكل الحجم، وقد قامت بتنفيذه المؤسسة، استنادا إلى جملة من النصوص القانونية. ومن أهم الأساليب التي اعتمدها المؤسسة في هذا الجانب:

- الذهاب الاختياري أي قطع علاقة العمل بطريقة إرادية، و يعتبر أهم أسلوب اتبعته المؤسسة.
- الإحالة على التقاعد النسبي.
- بالإضافة إلى أساليب التناقص الطبيعي للعمالة.

³⁷³ افلاس 04 وحدات إنتاجية: UPAE، FANT، FAEA، FERM، بالاطافة لوحدة 2 MCE بالجزائر العاصمة.

³⁷⁴ مع العلم أن الشروع في عملية التقليص بمؤسسة Enie كانت منذ صدور المرسوم التشريعي 94-09 (المؤرخ في 26 ماي 1994 المتضمن الحفاظ على الشغل و حماية الأجراء الذين يفقدون منصب عملهم بصفة لا إرادية، بالجريدة الرسمية رقم 34)، حيث كان عدد عمالها في تلك السنة 6490 عامل، ليتناقص تدريجيا لـ 3280 عامل سنة 1995، و 6265 عامل سنة 1996، و 3968 عامل سنة 1997، لتشهد المؤسسة خلال هذه السنة الأخيرة أكبر تسرب لعمالها وإطارتها وكفاءتها، إذ تجاوز عدد المسرحين خلال سنة 1997 وحدها أكثر من 2200 عامل مؤهلا تأهيلا جيدا بالمؤسسة.

ومن أجل تنفيذ هذه الإستراتيجية بكل ووضوح وعلن، فقد عقدت إدارة المؤسسة إجتماعا بتاريخ 27 فيفري 2008، مع شريكها الاجتماعي بالمؤسسة، تم من خلاله المصادقة والإعلان على اتفاقية جماعية تقضي بتقليص الفئات من حجم العمالة في إطار التدابير القانونية الاجتماعية "المخطط الاجتماعي - Volet Social" (والذي يعتبر الثاني من نوعه بعد الأول المطبق سنة 1997) بالوحدات المتوقفة عن النشاط قبل سنة 2008، وكان يضمن محتوى الاتفاقية المبرمة الصيغ المناسبة من التعويضات المحفزة على المغادرة الطوعية أو التقاعد النسبي، وفق ما تمت المصادقة الجماعية عليه سنة 2006. وقد نصت القوانين والتشريعات المطبقة في هذا الإطار أن للعامل الحق في التقاعد النسبي ابتداء من سن 50 سنة فأكثر، على أن يكون قد قضى مدة عمل فعلية نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي لمدة لا تقل عن (20) سنة، ويتم تخفيض هذه المدتان بالنسبة للمرأة العاملة بمدة (05) سنوات.

2-1-2 تنفيذ الإستراتيجية بالمؤسسة:

بتاريخ 08 مارس 2008 بعثت إدارة المؤسسة لعمال بعض الوحدات، خاصة ذات الوضعية المالية المتعسرة (البلدية، راس الماء، تلاغ) مراسلات لتحفيزهم على مغادرة المؤسسة والاستفادة في ظل الفقرة 244 من إتفاقية 2006 من فرص التقاعد النسبي، والذهاب الإرادي، والاستفادة من التعويضات المحفزة للعامل الراغب في الخروج، والتي تتضمن زيادة تتراوح بين 2000 دج و3000 دج، في راتب الشهر الذي وضع فيه الملف على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد. بالإضافة لسلم التعويضات كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم - 2.4 - : يمثل سلم تعويضات الخروج للتقاعد "départ en retraite" لعمال مؤسسة Enie وفق اتفاقية 2006 المصادق عليها بين مديرية المؤسسة والشريك الاجتماعي لها.

| Ancienneté à ENIE | Nombre de mois d'indemnité |
|-------------------|----------------------------|
| 01 à 03 | 02 |
| 04 à 06 | 04 |
| 07 à 09 | 06 |
| 10 à 12 | 08 |
| 13 à 15 | 10 |
| 16 à 18 | 12 |
| 19 à 20 | 14 |
| 21 et plus | 16 |

المصدر : من الوثائق المقدمة من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا السلم أن المعني بالخروج بالتقاعد النسبي يتقاضى تعويض وفق سنوات الأقدمية التي قضاها بالمؤسسة، وفقا لما يقابله من أشهر تعويضات مثلا: (03 سنوات و179 يوم أقدمية = 03 سنوات أقدمية = 02 شهرين منحة تعويض)، (03 سنوات و180 يوم أقدمية = 04 سنوات أقدمية = 04 أشهر منحة تعويض... الخ). أما بالنسبة للخروج الإرادي (départ Volontaire)، فيحسب مبلغ التعويض من طرف الهيئة المستخدمة إنطلاقا من الأجر المتوسط للأجور الحقيقية المقبوضة خلال الإثنا عشر شهرا السابقة لتاريخ إيداع ملف الخروج الإرادي للعامل من المؤسسة، وعلى أساس رتبته يوم إيداع الملف. وعلى أساس، كذلك، تقاسم الخزينة العمومية للدولة بمبالغ تعويضات الخروج للمؤسسة. ويوضح الجدول -3.4- التالي سلم التعويضات المقدمة في إطار هذا الإجراء :

جدول رقم -3.4-: يمثل سلم تعويضات الخروج الإرادي "départ Volontaire" لعمال مؤسسة Enie وفق الاتفاقية المصادق عليها بين مديرية المؤسسة والشريك الإجتماعي لها.

| Ancienneté par an a l'entreprise E.N.I.E | Nombre de mois |
|---|----------------|
| 1 | 02 |
| 2 | 04 |
| 3 | 06 |
| 4 | 08 |
| 5 | 10 |
| 6 | 12 |
| 7 | 14 |
| 8 | 16 |
| 9 | 18 |
| 10 | 20 |
| 11 | 22 |
| 12 | 24 |
| 13 | 26 |
| 14 | 28 |
| 15 et plus | 30 |

المصدر: بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا السلم أن المعني بالخروج الإرادي يتقاضى منحة وفق سنوات الأقدمية التي قضاه بالمؤسسة، حيث يتقاضى منحته وفق مايقابل سنوات أقدميته من أشهر تعويضات (03 سنوات أقدمية = 06 أشهر منحة تعويض)، (03 سنوات و06 أشهر ويوم واحد أقدمية = 04 سنوات أقدمية = 08 أشهر منحة تعويض... الخ). وقد كان من اهم شروط هذا الإجراء توقيع المعني بالخروج الطوعي لتعهد يقضي بالخروج وعدم المطالبة (بمعنى تسديد) بقيمة التعويضات المتفق عليها، حتى تدعم الخزينة العمومية المؤسسة بمبالغ تعويض الخروج.

وقد جرى انتقاء الوحدات المرغوب تسريح عمالها على أساس طبيعة نشاطهم، وما إذا كان العمل الذي يقومون به ضروريا لنشاط المؤسسة خلال الفترة أم لا، من جهة، وعلى أساس رغبت العامل المطلقة في مغادرة المؤسسة والحصول على تقاعده (Retraite normale, Retraite proportionnelle) أو الذهاب طواعية (Départ Volontaire). وقد باشرت المؤسسة عملية التقليل بناء على عمليات تسريح فردية (والتي لاتزال متواصلة منذ 1997 إلى يومنا هذا)، وجماعية متزامنة (مثل ماتم تسريحه سنة 1997، فترة 2007-2008، وفترة 2009-2010). ومن هنا يتضح لنا أن التغيير المتبني من حيث عملية التخطيط، فهو تغيير مخطط تدريجي، هادف ومقصود في البنية التنظيمية للمؤسسة لمواجهة التغييرات المتوقعة والحاصلة في بيئتها التسويقية (منافسة حادة، تطور تكنولوجيات المستخدمة، تطور المنتجات، دخول منافسين جدد، إتساع رقعة المنافسة من خلال تعدد الأنشطة... الخ).

وفي إطار تطبيق إستراتيجية التغيير (التقليل)، قامت المؤسسة بتوزيع استمارة على العمال الراغبين في مغادرة المؤسسة وفق الإجراءات المناسبة للعامل والمتاحة، بغرض إحصاء عددهم ومعالجة ملفاتهم. وكان من أهم شروط هذه الاستفادة إعفاء مهندسي المؤسسة ذوي الخبرة والكفاءة العالية من التسريح وذلك تفاديا لتسرب المهارات منها. وعلى أن يتم تسجيل المغادرين لأنفسهم قبل تاريخ 15 مارس 2008 بالنسبة للذهاب

الطوعي، وقبل 20 مارس 2008 بالنسبة للتقاعد النسبي، وعلى أن لا يتم تسديد أي أجر للعمال لشهر مارس 2008.

وقد يظهر للبعض من أول وهلة، أن المؤسسة قد قامت بإشراك عمالها في عملية التغيير من خلال تفاوضها مع الشريك الاجتماعي وبتقديمها للتعويضات المحفزة للخروج، ومن خلال فتح الباب طواعيتا لعمالها من أجل مغادرة المؤسسة، إلا أنه في واقع الأمر إتّزمت المؤسسة بتطبيق مواد المرسوم التشريعي 09-94 لاسيما المواد 09، 16، 19، 20، 22، 23 منه، مما يدل على أن المؤسسة تقيدت بتطبيق "إستراتيجية المرسوم" لتنفيذ التغيير.

2-2 إستراتيجية المؤسسة لإدارة مقاومة التغيير

قرار إتخاذ هذه الإستراتيجية للمرة الثانية (بعد الأولى سنة 1997 كما ذكرنا سابقا) لإحداث التغيير بالمؤسسة، أثار حفيظة وسخط وإحتجاج عمال بعض وحدات المؤسسة بمقرات عملهم، وكانت من بين أهم الأسباب المؤدية لمقاومة ذلك:

- مرور إدارة المؤسسة للمرحلة الثانية دون احترام الإجراءات الواردة في المرحلة الأولى (المتضمنة إجراء بعض التدابير الوقائية المتبعة داخل المؤسسة والتي نص عليها القانون 90-11 في مادته رقم 70، والتي نصت عليها المادة 07 من المرسوم التشريعي 09/94³⁷⁵، إذ أنه من الجانب الاجتماعي لا يمكن المرور للمرحلة الثانية مباشرة وفق المادة 06 من نفس المرسوم)، والإنتقال مباشرة للمرحلة الثانية (التسريح) بحجة أن إمكانيات المؤسسة المالية والاقتصادية لا تسمح بالحفاظ على كل علاقات العمل.

- الآجال المفروضة لإيداع الرغبات قصيرة جدا ولا تسمح للعاملين من مراجعة أنفسهم ووضعيتهم المقبلين عليها.

- عدم تحديد إدارة المؤسسة لعدد العمال الذين يجب تسريحهم وأصنافهم المهنية-الاجتماعية.

- إعتماد إدارة المؤسسة على أسلوب الإبتزاز، من خلال عدم تسديد أجور شهر مارس 2008، والذي إعتبره عمالها بمثابة قرار يهدف لتسريح جماعي إجباري للعمال.

- عزوف مؤسسة Enie عن تطبيق مخطط تسويقي فعال لتسويق بعض منتجات المؤسسة -منتجات وحدة UPAE على سبيل المثال -.

- رأى عمال³⁷⁶ وحدة البليدة مثلا (المتخصصة في تركيب والتجميع للتلفاز الصغير الحجم 37سم)، أن وحدتهم تعد من بين أهم وحدات المؤسسة التي يجب الحفاظ عليها، إذ كانت تنتج خلال الفترة الممتدة بين [2004-2006] مايقارب 100.000 جهاز تلفاز سنويا، وكانت تحقق ما قيمته 25 مليار سنتيم كأرباح صافية من الضرائب سنويا. كما أن المشاكل التي واجهتها المؤسسة بصفة عامة، والوحدة بصفة خاصة منذ 2005 والمتعلقة بالتوريد بالمواد الأولية -مما قلص حجم إنتاجها إلى 5000 وحدة سنويا-، لا يتحمل مسؤوليتها 204 عامل بوحدة البليدة فقط بل المؤسسة ككل.

من بين الفروع النقابية لبعض الوحدات الانتاجية للمؤسسة، -فرع UPAE مثلا-، الذي رفض بدوره هذا الإجراء، كون عمال الوحدة لم يتم إعلامهم عن أي إجراء من نوعه وفق ما تنص عليه الفقرة 131 من الاتفاقية الجماعية المصادق عليها بين مديرية المؤسسة وممثلي عمالها، من جهة، كما أن إدارة المؤسسة -

³⁷⁵ إلغاء تدريجي للجوء إلى العمل بالساعات الإضافية، عدم تجديد عقود العمل، أو أي توظيف جديد، أو اللجوء إلى تخفيض ساعات العمل، أو نقل المستخدمين إلى مؤسسات مستخدمة أخرى... الخ.

³⁷⁶ من خلال الملاحظات المقدمة من طرف بعض عمال المؤسسة، والذين عاشوا فترة تلك الأوضاع.

حسبهم- لم تلتزم، من جهة أخرى، بتطبيق أحكام المرسوم التشريعي رقم 09/94 "المتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين يفقدون عملهم بصفة لا إرادية" خاصة المادة 10 و 11 منه، والقانون 11-90 "المتعلق بعلاقات العمل" خاصة المادة 71 منه التي تحدد كفاءات التقليل، والمادة 119 منه، والتي تلزم في محتواها المستخدم على الإعلان والإشهار عن محتوى الإتفاقيات الجماعية لعماله.

وفي ظل الاحتجاجات الكثيرة لعمال وحدات المؤسسة، نتيجة للصراعات الاجتماعية التي شهدتها بشكل خاص سنتي 2004، 2006، والناجمة عن تأزم الأوضاع المالية لعدد من الوحدات خاصة المتوقفة منها عن النشاط، ولعدم تقاضي العديد من عمال هذه الوحدات لأجورهم، من جهة، ولغياب سياسة فعالة للإلتصال والحوار الاجتماعي لطمأنة هؤلاء العمال عن مصيرهم..الخ، من جهة أخرى، تصاعدت وتيرة الاختلافات والغضب لدى العمال إتجاه حالة الإنهيار التام الذي كانت ستؤول لها مؤسستهم، وإزاء موقف إدارة المؤسسة وشركة مساهمات الدولة، مما يحدث. حيث أن المؤسسة لم تشهد منذ سنة 1998 إعتصاما لعمالها كالذي نظمته عمالها سنة 2010، حيث ضم أكثر من 1400 عامل بالمؤسسة، والذي تعود أسبابه، أنه بشهر جانفي 2010 بلّغت -في مراسلة- وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار مؤسسة Enie، أن مخطط الإنقاذ الذي تم الإعلان سنة 2006، والذي تمت الموافقة عليه من قبل مجلس مساهمات الدولة في جويلية 2009³⁷⁷ (والذي تم الإعلان عن تأجيله بتاريخ 2009/12/29 والذي كان منتظرا تجسيده سنة 2010)، سيتم دراسته في آجال لا تتعدى نهاية شهر فيفري 2010، وهذا ما لم يحدث. مما دفع بالعديد من عمال المؤسسة على مستوى كل فروعها ووحداتها على المستوى الوطني بشل نشاط المؤسسة بتاريخ 2010/11/23، من خلال توقفهم عن العمل لمدة ساعتين كاملتين، لنقل رسالة استغاثة إلى الحكومة عن الأوضاع الصعبة التي تواجهها مؤسستهم، مهددين بالتصعيد والدخول في إضراب عام مفتوح بداية شهر ديسمبر 2010، في حال عدم تدخلها لإنقاذ المؤسسة، والاستجابة لمطالبهم -في أسرع وقت ممكن-، والمتمثلة في تجسيد المخطط التنموي القاضي بعصرنة وحدات المؤسسة والذي كان معلقاً به مصير أزيد من 1500 عامل، وإلغاء مخطط تسريح العمال والمحافظة على مناصب الشغل وضمان ديمومة نشاط المؤسسة.

وهذا ما تم تحقيقه في 28 جوان 2011 حيث تم الإفراج عن مخطط التنمية الذي كان حبيس عدة دراسات قامت بها وزارة التنمية الصناعية وترقية الاستثمار في إطار الإستراتيجية التنموية الجديدة لتطوير الصناعة في الجزائر، حيث قدم لها مجلس مساهمات الدولة (Conseil de Participation de l'Etat) مبلغ 14,420 مليار دج لأجل تنفيذ مخطط التطوير والتنمية، من أجل جلب تجهيزات عصرية وإنجاز عدة مشاريع وتجسيد برامج تكوينية للعمال والتقنيين والمهندسين. وقد قررت لجنة مساهمة الدولة بإبقاء المؤسسة على النشاط السمعي البصري للأجهزة إلكترونية كالتلفزيون والراديو والإعلام الآلي..الخ، وإنشاء نشاطات جديدة كصناعة كاميرات المراقبة واللوحات الإشهارية والكوابل الكهربائية الإلكترونية، وإنتاج الخلايا الشمسية..الخ. كما تم شراء ديونها المالية من طرف الدولة، بالإضافة لمجموعة من الامتيازات الممنوحة لها، من ذلك إمكانية إستفادتها من قروض بنكية بفوائد رمزية مقابل أي مشروع تتطلع لتجسيده ميدانيا.

وقد واجهت الإدارة العليا لمؤسسة Enie رفض العمال لإستراتيجية التغيير ومقاومتهم لها، بإلتزامها بالصمت وعدم المبالاة في بداية الأمر متجاهلة بذلك كل ردود أفعال العمال إتجاه قراراتها، لتعتمد بعدها على إستراتيجية الإكراه (إستراتيجية الإكراه الظاهر والغير الظاهر، من خلال عدم دفع أجور العمال -في بعض الوحدات لأزيد من 24 شهر-، الحرمان من كل أشكال الترقيات والزيادة في الأجور)، كما أن قلة

³⁷⁷ كان متوقعا من خلاله أن المبلغ الذي سيخصص للمخطط يساوي 500 مليار سنتيم.

المعلومات المقدمة حول عملية التغيير واجراءاته وأهدافه ترتب عنها ضعف الثقة بين عمال المؤسسة وقادة التغيير لضعف عملية الإتصال والتواصل، مما ساهم في نشر حالة القلق والخوف وانعدام الاستقرار النفسي (الوظيفي) والطمأنينة والإستياء في وسط عمالها من ما سيؤول إليه المستقبل الغامض للمؤسسة والعمال معا.

وبالإضافة لكل ما سبق، انتهجت الإدارة العليا للمؤسسة سياسة الخطة المركزية والتسيير المركزي والإستحواذ على سلطة القرار الاقتصادي نفسه (إستراتيجية المرسوم)، مما مكنها في نهاية المطاف من إحكام إستراتيجيتها (إستراتيجية الإخضاع) للتغيير وتقليص حجم عمالها من 2508 عامل نهاية سنة 2006 إلى 1088 عامل نهاية سنة 2011، أي بتقليص ما قيمته 2014 عامل³⁷⁸ بين سنة 2007 وسنة 2010.

وبغرض ترسيخ التغيير كثقافة في المؤسسة (خاصة بعد التماطل الطويل في إيجاد الحلول وإفراج الدولة عن مخطط الإنقاذ)، ومن أجل تفعيله بوتيرة ونطاق أوسع عن ما سبق، تم المصادقة على إتفاقية جماعية أخرى بين المؤسسة وبين شريكها الإجتماعي سنة 2011، والتي نتج عنها إعادة النظر في تعويضات الاستفادة من عملية الخروج (خاصة ما تعلق منها بالشطر المالي وبكيفية إحتساب منح التعويضات عن الخروج للتقاعد النسبي، والذي لقي قبولا موسعا من طرف عمالها الذين تم تسريحهم). وقد نصت الإتفاقية الجماعية المصادق عليها، على أن في حالة قبول طلب العامل المتوفرة فيه شروط الخروج، فإن التعويضات الممنوحة له تكون كما يوضحها الجدول أدناه:

جدول رقم -4.4-: يمثل سلم تعويضات الخروج للتقاعد "Départ En Retraite" لعمال مؤسسة Enie وفق إتفاقية 2011 المصادق عليها بين مديرية المؤسسة والشريك الإجتماعي لها.

| L'accord collectif du mai 2011 | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Nbre d'années d'ancienneté à l'ENIE | Nombre de mois d'indemnité |
| 01 à 03 | 02 |
| 04 à 06 | 04 |
| 07 à 09 | 06 |
| 10 à 12 | 08 |
| 13 à 15 | 10 |
| 16 à 18 | 12 |

المصدر: بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

من خلال الجدول 4.4 يتضح لنا أن المؤسسة في إطار تحفيز عمالها على مغادرة المؤسسة رفعت من الحد الأعلى المحدد لسنوات الأقدمية للعمال الراغبين في الخروج بالتقاعد النسبي، والذي حدد ب 21 سنة والذي يقابله تعويض محفز ب 20 شهرا، عوض 18 سنة أقدمية والتي يقابلها 12 شهر فقط تعويض، في إتفاقية 2006. كما قامت بتعديل مجال إحتساب التعويض وفق ما يقابله من مجال أقدمية والذي كان مساويا في كل الحالات في إتفاقية 2006 ل 03 سنوات فقط، في حين أصبح هذا المجال في إتفاقية 2011 مساوٍ ل 04 سنوات، وقد يصل ل 05 سنوات في بعض الحالات.

وقد قامت بتنفيذ هذه الإستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمؤسسة Enie بإشراف من الإدارة العليا للمؤسسة، وذلك بالإستناد للإتفاقيات الجماعية المبرمة، وللشريعات القانونية المعمول بها، وقد إتفقت مع

³⁷⁸ مع العلم أن حجم هذا التقليص (1345 عامل) كان في إطار الاستراتيجية المطبقة فقط، أي بإستثناء الحالات الأخرى كالوفاة، التقاعد العادي... الخ

شريكها الإجماعي، على كل الإجراءات اللازمة لذلك وكذا طريقة معالجة ملفات الطلبات، وقيمة التعويضات التي تمنح للعاملين المغادرين. والجدول التالي يوضح نتائج الاجراءات المطبقة في المؤسسة في إطار استراتيجية التغيير المطبقة:

جدول رقم -5.4-: يمثل تطور حجم العمالة وفق الفئات السوسيو-مهنية للمؤسسة منذ سنة 2006 إلى غاية سنة 2013

| Les années | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| Cadres Sup | 152 | 149 | 145 | 138 | 125 | 131 | 137 | 142 |
| Variation | | -3 | -4 | -7 | -13 | -6 | 6 | 5 |
| Taux de variation par/rap 2006 | | -0.57% | -0.76% | -1.33% | -2.46% | -1.14% | 1.14% | 0.94% |
| Taux de variation par rapport au total des sortants | | 02.52% | 00.76% | 08.14% | 02% | 12.50% | | |
| Cadres | 528 | 499 | 372 | 362 | 268 | 261 | 369 | 381 |
| Variation | | -29 | -127 | -10 | -94 | -07 | +108 | +12 |
| Taux de variation par/rap 2006 | | -5.49% | -24.05% | -1.89% | -17.80% | -1.33% | 20.45% | 2.27% |
| Taux de variation par rapport au total des sortants | | -24.37% | -24.42% | -11.63% | -14.53% | -14.58% | | |
| Maîtrise | 908 | 873 | 685 | 658 | 417 | 391 | 452 | 481 |
| Variation | | -35 | -188 | -27 | -241 | -27 | +61 | +29 |
| Taux de variation par/rap 2006 | | -03.85% | -20.70% | -02.97% | -26.54% | -02.97% | +06.71% | 3.19% |
| Taux de variation par rapport au total des sortants | | -29.41% | -36.15% | -31.39% | -37.09% | -56.25% | | |
| Executives | 920 | 868 | 667 | 625 | 326 | 305 | 257 | 269 |
| Variation | | -52 | -201 | -42 | -299 | -21 | -48 | +12 |
| Taux de variation par/rap 2006 | | -05.65% | -21.85% | -04.56% | -32.50% | -02.28% | -05.22% | 1.30% |
| Taux de variation par rapport au total des sortants | | -43.70% | -38.65% | -48.84% | -46.21% | -43.75% | | |
| Total d'effectif | 2508 | 2389 | 1869 | 1783 | 1136 | 1088 | 1215 | 1273 |
| Variation | | -119 | -520 | -86 | -647 | -48 | +127 | +58 |
| Taux de variation par/rap 2006 | | -04.74% | -20.73% | -03.43% | -25.80% | -01.91% | 5.06% | 2.31% |

المصدر : من إعداد الطالب بالإستناد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين للمؤسسة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المؤسسة لجأت إلى تقليص الفائض من العمال تدريجيا خلال سنوات الدراسة، حيث سجلت أعلى نسبة مغادرة بالنسبة لفئة الإطارات السامية سنة 2010 بمعدل -2.46% بالنسبة لسنة 2006، وقد شهدت هذه السنة أكبر خروج في ظل الإجراءات والتدابير المتخذة. أما بالنسبة لفئة الإطارات فقد عرفت سنة 2008 أعلى نسبة مغادرة بنسبة -24.05% تليها سنة 2010 بمعدل تغير مساو ل-17.80% بالنسبة لسنة 2006، ويرجع ذلك لحل العديد من الوحدات المتوقفة عن النشاط. أما بالنسبة لفئة التحكم وفئة التنفيذ والتي عرفنا أعلى نسب مغادرة فيهما سنتي 2008 و2010 بـ 20.70% و 26.54% على التوالي بالنسبة لفئة التحكم، ونسبة مغادرة بـ 21.85% سنة 2008 و 32.50% سنة 2010 بالنسبة لفئة التنفيذ، حيث يرجع إرتفاع عدد المغادرين (من 188 عامل مغادر سنة 2008 إلى 241 عامل مغادر سنة 2010 أي بنسبة زيادة تعادل 28.19% من عدد المغادرين في سنة 2008 بالنسبة لفئة التحكم، و من 201 عامل مغادر سنة 2008 إلى 299 عامل سنة 2010 أي بنسبة زيادة تعادل 48.76% من عدد المغادرين في سنة 2008 بالنسبة لفئة التنفيذ) لنجاح إستراتيجية المؤسسة لإدارة مقاومة التغيير "التقليص" سنة 2008، ولتأجيل مخطط

الإفراج الذي كان مخططاً له سنة 2010 مما ساهم في عدم ثقة عمال المؤسسة في جدية قرارات عملية الإنقاذ المعلن عنها من طرف الحكومة.

ومن خلال بحثنا وتحليلنا في المعطيات المقدمة من طرف مديرية المؤسسة (مع تركيزنا على الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2011)، لاحظنا أن المؤسسة ركزت على تنفيذ إستراتيجيتها منذ تبنيتها لها (بإستثناء سنة 1997)، على فترتين أساسيتين وهي فترة 2007-2008 حيث غادر المؤسسة 639 عامل منها 626 عامل في إطار التدابير القانونية المحفزة (الذهاب الإرادي والتقاعد النسبي) أي بنسبة 97.96% من مجموع المغادرين، حيث مس التقليل سنة 2008 بنسبة أكبر فئة التنفيذ إذ بلغت النسبة 38.65% بالنسبة لمجموع المغادرين خلال السنة، تليها بعد ذلك فئة التحكم بنسبة 36.15% و فئة الإطارات ب نسبة 24.42% هذا راجع لغلق المؤسسة لعدة وحدات إنتاجية وتسريح الكثير من عمالها.

كما أن فترة 2009-2010 شهدت هي الأخرى حركة خروج واسعة عن سابقتها حيث غادر المؤسسة 733 عامل منها 719 عامل في ظل الاستراتيجية المطبقة، أي ما يعادل نسبة 98.09% من مجموع المغادرين. وقد عرفت سنة 2010 أكبر عملية مغادرة للعمال منذ 01 سبتمبر 2006 - تاريخ دخول الإتفاقية الجماعية لتقليل حجم العمال حيز التنفيذ في مؤسسة Enie-، حيث سجل بفئة الأطارات السامية أكبر تقليص في عددها ب 13 إطار سامي، أي ما يعادل تخفيض ب 08.55% عن العدد المسجل بسنة 2006. كما عرفت كذلك أكبر تقليص (بعد سنة 2008) فئة الإطارات بعد أن غادرها 94 إطار، بنسبة تغير تساوي-17.80% بالنسبة 2006. في حين مس التقليل بشكل كبير كلا من فئة التحكم وفئة التنفيذ، بعد أن تم تقليص حجمهما ب 241 عامل بالنسبة لفئة التحكم بنسبة 26.54% بالنسبة لسنة 2006 وبنسبة 37.09% بالنسبة للعدد الإجمالي المغادر سنة 2010. و 299 عامل بالنسبة لفئة التنفيذ بنسبة 32.50% بالنسبة لسنة 2006، وبنسبة 46.21% بالنسبة للعدد الإجمالي المغادر سنة 2010 (والتي تمثل في نفس الوقت أعلى نسبة مغادرة بالنسبة لكل الفئات الأخرى في سنة 2010)، محققين بذلك أعلى نسبة مغادرة في كل منهما منذ سنة 2007.

ويرجع هذا الإستغناء عن فئة كبيرة من فئة التحكم والتنفيذ لكبر حجميهما بالمؤسسة من جهة، ولإكتفاء المؤسسة بتجميع مكونات (أجزاء) أجهزة التلفاز من نوع Lcd و Led³⁷⁹ (إبتداءاً من منتصف سنة 2009 بالنسبة لأجهزة Lcd، وسنة 2011 لأجهزة Led)، والتخلي عن تصنيع المنتجات الأخرى، من جهة أخرى.

كما يعود السبب كذلك، لتأخر الدولة عن الإفراج عن المخطط التنموي لإنقاذ المؤسسة المعلن عنه سنة 2006، ولإرتفاع حجم ديون المؤسسة المتعثرة تماماً عن تسديدها حيث بلغت قيمتها الـ 21,194 مليار دج نهاية سنة 2008، بالإضافة لبلوغ حجم خسائرها المتراكمة خلال السنوات السابقة لقيمة 21,890 مليار دج بداية سنة 2009. كل هذه الأسباب والمتغيرات بالإضافة للتحفيز المقدمة في ظل الاستراتيجية المتبناة كانت بمثابة الحافز والدافع لهذه الفئات لمغادرة المؤسسة.

كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول السابق أن تعداد البشري للمؤسسة شهد نوعاً من التغير الإيجابي خلال سنة 2012، ويعود ذلك للإفراج عن مخطط الإنقاذ سنة 2011، والذي صاحبه مسح لديون المؤسسة بتكاليها المالية، بالإضافة للمشاريع الجديدة التي سيتم من خلالها عصرنة ماهو موجود وخلق أنشطة

³⁷⁹ تعتبر شاشات Led (Light Emitting Diode) هي تطوير لشاشات Lcd (Liquid Crystal Display) ولكن بنظام إضاءة مختلف يتيح رؤية أفضل من زوايا متعددة عكس شاشات Lcd، كما توفر شاشات Led درجة تباين ونقاء أعلى في الألوان، مما يمكن تصنيع شاشات بالغة النحافة عن طريق هذه التقنية.

أخرى متنوعة. وقد حققت المؤسسة من خلال الإفراج عن هذا المخطط بالإضافة لمسيرة المؤسسة للمنتجات العصرية ذات رواج بالأسواق من أجهزة التلفاز من نوع " Smart Tv 3D و Led Tv HD " نتيجة إيجابية خلال الدورة المالية لسنة 2012، في ظل التعداد المسجل خلال نفس السنة والمقدر بـ 1215 عامل. بالإضافة، إلا أن ما يحمله المخطط التنموي المفرج عنه من مشاريع إستثمارية جديدة، يفرض عليها خلق مناصب عمل جديدة، وتوظيف كفاءات عالية، مؤهلة تأهيلا جيدا، مما يدفعها للحفاظ على الكفاءات التي تحوزها. كما أن المؤسسة قامت بعملية إدماج لبعض عمالها في بعض مناصب العمل الشاغرة والمناسبة لاختصاصهم، بعد إستنفادهم لفترة عقودهم (عقود الإدماج)، وبعد ان إستفادوا من تكوين بالمؤسسة. مع العلم، أنه في إطار تجسيد مشاريعها الجديدة، تعزم المؤسسة مباشرة عملية توظيف واسعة خصص لها ما يعادل 02 مليار دج، والتي ستسايرها خرجات تكوينية مع تكثيف للبحث العلمي.

2-3 تبني استراتيجية الإبدال والإحلال

في إطار تلبية احتياجات هياكلها الحالية والمستقبلية من بعض الكفاءات (التي تم تسريحها في إطار إستراتيجية التغيير) بأقل تكلفة، من جهة، وبهدف تطوير وتنمية المهارات لتحسين أداء عمالها، بما يتماشى مع طبيعة العمل المرتقب في إطار المخطط التنموي، من جهة أخرى، سعت شركة Enie منذ سنة 2006 إلى توظيف مجموعة من الشباب في إطار عقود جهاز المساعدة على الإدماج المهني (DAIP³⁸⁰)، نذكر منها على سبيل المثال ما تم توظيفه خلال سنوات 2009، 2010، 2011 كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم -6.4-: يمثل الفئات التي تم توظيفها في مؤسسة Enie سنة 2009-2010-2011 في إطار عقود المحدودة المدة

| مجموع | التنفيذ | التحكم تقني/ تقني سامي | إطارات | | الفئات الموظفة |
|-------|---------|---------------------------|--------|--------|----------------|
| | | | مهندس | ليسانس | المؤهل العلمي |
| 197 | - | 197 | - | - | سنة 2009 |
| 234 | 194 | 10 | 19 | 11 | سنة 2010 |
| 43 | 11 | 06 | 15 | 11 | سنة 2011 |
| | 205 | 213 | 56 | | مجموع |

المصدر: مصلحة المستخدمين لمؤسسة Enie

بالرغم من تطبيق مؤسسة Enie لاستراتيجيتها القاضية بتخفيض حجم العمالة منذ 1998 إلى غاية يومنا هذا، كما أن القانون رقم 11/90 في مادته 69 يمنع المؤسسة في ظل تطبيقها لتقليص حجم العمالة إلى اللجوء لتوظيفات جديدة في الأماكن المهنية المعنية بالتقليص، إلا أن باب التشغيل من جديد فيها بقي مفتوحا أمام فئة الشباب من خلال عدة صيغ عقود في إطار عقود ماقبل التشغيل (DAIP/CID, CTA) كما يوضحه الجدول أعلاه، مما إنجر عنه ظهور صنف جديد من العمال يقارب في بعض الأحيان خمس العدد الإجمالي لعمالها الدائمين. وتهدف المؤسسة من وراء توظيف فئة الشباب هذه، لتجديد مواردها البشرية بشكل مستمر بالتناسب مع احتياجاتها، والإستثمار في قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم، وإعداد الأطر المقبلة على الإندماج من خريجي الجامعات في مجال التقني والإلكترونيك والتسيير والتسويق والإدارة... الخ، المتخصصة والمدربة، والمؤهلة تأهيلا جيدا والمتحفزة لشغل مناصب دائمة بالمؤسسة³⁸¹، ويعد

³⁸⁰ DAIP : Dispositif d'Aide à l'Insertion Professionnelle.

³⁸¹ حيث تتلقى -خاصة في إطار عقودها التوظيفية على شكل DAIP- التدريب والتكوين اللازم بمختلف المصالح الموجهة إليها بالمؤسسة لمواكبة التقنيات الحديثة في مجال الإلكترونيك.

توفير هذه الموارد البشرية في المؤسسة - في إطار مشاريعها الاستثمارية الجديدة - أساسا للرفع من تنافسياتها، وتعزيز مكانتها وتحسين أدائها، مما ينعكس بالإيجاب على جودة مخرجاتها.

4-2 نتائج تطبيق إستراتيجية التغيير على المؤسسة:

1-4-2 أثر التطبيق على حجم المؤسسة وفق معيار حجم العمال:

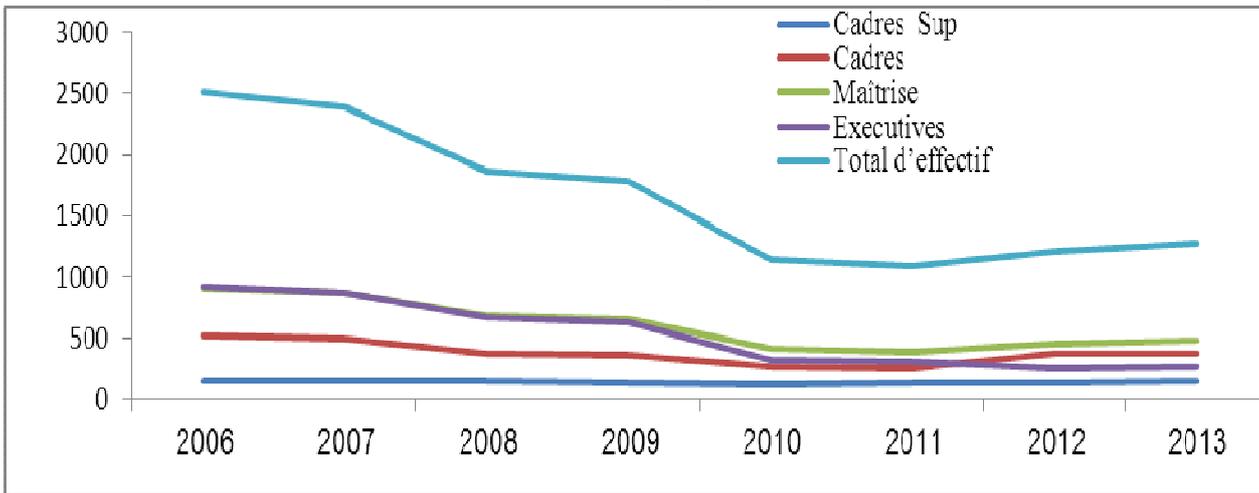
يوضح لنا الجدول رقم -1.4- تطور حجم العمالة في مؤسسة Enie قبل وبعد تطبيقها لإستراتيجية التغيير حسب الإجراءات والتدابير القانونية التي نصت على ذلك منذ سنة 1994، حيث عرفت المؤسسة خلال هذه السنة أكبر تعداد بشري بها منذ نشأتها بـ 6490 عامل، لينخفض تدريجيا ليصل إلى 1088 سنة 2011 مقلصتا بذلك ما قيمته 5402 عامل، بمعدل تغير سالب مساو لـ 24,83% عن سنة 1994.

نلاحظ من خلال نفس الجدول، أن إستراتيجية التقليل التي طبقت منذ سنة 1997، قد أفضت إلى تقليص ما يقارب 5000 عامل³⁸²، حيث مس التقليل سنة 1997، 2287 عامل منها 2063 عامل في إطار الذهاب الإرادي، و 244 عامل في إطار التقاعد النسبي، حيث كلفت العملية المؤسسة مبلغ 494 مليون دج، والتي تم تمويلها بقرض بنكي متوسط الأجل.

في حين أفضت العملية منذ سنة 1998 إلى غاية نهاية سنة 2006 إلى تقليص ما قيمته 1294 عامل، منها 1024 في إطار الذهاب الطوعي، و 270 عامل في إطار التقاعد النسبي، بعد أن خصص لها مسبقا مبلغ 590 مليون دج، فيما خصصت الوزارة الوصية للمؤسسة سنة 2009 مبلغ 70 مليار سنتيم ليخصص لنحو 620 عامل معني بالإستفادة إما من التقاعد النسبي أو الذهاب الطوعي. وقد أفضت كذلك العملية إلى تقليص 1381 عامل منذ سنة 2007 إلى غاية نهاية سنة 2012، منها 1345 عامل خلال الفترة من 2007 إلى 2010. والشكل التالي يوضح تطور عمال المؤسسة في إطار إستراتيجيتها للتغيير منذ 2007 لغاية 2013.

الشكل رقم -6.4-: يمثل تطور حجم العمالة بمؤسسة Enie من سنة 2006 إلى سنة 2013 وفق الفئات

السوسيو-مهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين لمؤسسة Enie في الجدول رقم -5.4-

³⁸² منها 4962 عامل في إطار إستراتيجية التقليل: 2287 سنة 1997، و 1294 في فترة (1998-2006)، و 1381 في فترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2012.

نلاحظ من خلال الشكل-6.4- أن كل الفئات السوسيو-مهنية بالمؤسسة قد تأثرت بعملية التقليل، إلا أن فتي التحكم والتنفيذ كانتا من أكثر الفئات المتبينة لعملية التغيير، وهذا راجع لحجمهما الأكبر بالمؤسسة، من جهة، ولتناقص حجم إنتاج المؤسسة بعد سنة 2006 كما سيتم توضيحه لاحقا.

2-4-2 أثر التطبيق على حجم المؤسسة وفق معيار رقم الأعمال:

يمثل رقم الأعمال لمؤسسة Enie مداخيل الاستغلال التي تنتج من خلال مزاولتها لنشاطات متعددة سواء كانت متعلقة بعملياتها التجارية أو الخدمانية، أو حالات استثنائية أخرى، خلال الدورة المحاسبية الواحدة. ويضم رقم الأعمال هذا، مساهمة كل وحدة وكل قسم فيه، إلا أنه مع تغير إستراتيجية وسياسة المؤسسة (التجميع فقط، إغلاق بعض الوحدات، توقيف بعض المنتجات، إلغاء عدة خطوط إنتاج.. الخ)، أضحت مساهمة الأقسام والوحدات تتناقص تدريجيا بمرور السنوات، وأصبح رقم أعمالها يتمحور تدريجيا وينسب متزايدة من سنة لأخرى على ما يتم إنتاجه بوحدة التجميع فقط.

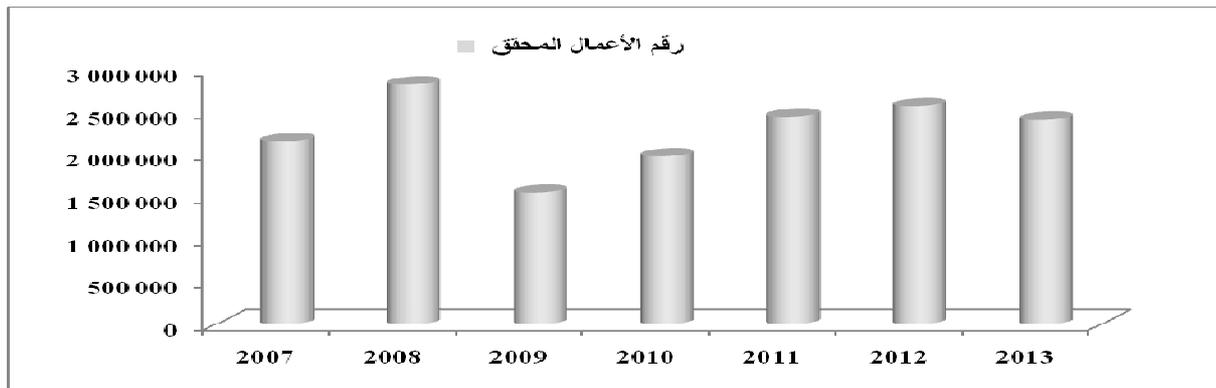
الجدول رقم -7.4-: يمثل تطور حجم رقم الأعمال الاجمالي لمؤسسة Enie من سنة 2007 الى سنة 2013 (الوحدة Kda)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| رقم الأعمال المحقق | 2 149 315 | 2 824 831 | 1 548 123 | 1 979 346 | 2 440 502 | 2 570 097 | 2 404 230 |
| قيمة التغيير في رقم الأعمال بالنسبة للسنة السابقة | | 675516 | -1276708 | 431223 | 461156 | 129595 | -165 867 |
| نسبة التغير في رقم الأعمال بالنسبة للسنة السابقة | | 31,43% | -45,19% | +27,85% | 23,30% | 05,31% | -06,45% |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة (Les comptes des résultats)

ولتوضيح أكثر لتغير رقم أعمال المؤسسة الإجمالي خلال سنوات الدراسة (2007-2013)، قمنا بتمثيل هذه المعلومات بيانيا كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم -7.4-: يمثل تطور حجم رقم الأعمال الاجمالي للمؤسسة من سنة 2007 الى سنة 2013 (الوحدة 1000 دج)



المصدر: من اعداد الطالب باستخدام بالاعتماد على معطيات الجدول 7.4

من خلال ملاحظتنا لهذه المعطيات نلاحظ أدنى حجم رقم أعمال -خلال سنوات الدراسة- ما تحقق سنة 2009، حيث تراجع بقيمة 601 مليون دج عن سنة 2008، أي ما يقابله نسبة نمو مساوية ل-45,19% عن سنة 2008، على الرغم من قيام المؤسسة خلال سنة 2009 بالمشاركة في معرضين دوليين (واحد بالجزائر العاصمة والآخر بوهران)، إلا أن هذا التراجع في مبيعاتها كان نتيجة ظهور منتجات جديدة (من نوع جهاز تلفاز PLAZMA، و LCD) منافسة لمنتجات، ذات رواج بالأسواق، على عكس منتجات المؤسسة (أجهزة

التلفاز من نوع Tvc و Flatrone)، مما فرض على المؤسسة المراهنة على هذه المنتجات في الرفع من رقم أعمالها وتعزيز تنافسيتها وتواجدها في السوق المحلي ابتداءً من سنة 2011.

إرتفع بعدها رقم أعمال المؤسسة تدريجياً بمعدل 27,85% سنة 2010، ثم تزايد سنة 2012 بحوالي 1,022 مليار دج عن سنة 2009، أي بمعدل نمو فاق نسبة +66% عن سنة 2009، لينخفض بعد ذلك سنة 2013 بمعدل 06,45% عن سنة 2012، بسبب إنخفاض الطلب على منتجات المؤسسة من جهة، ولشروع المؤسسات المنافسة في تصنيع منتجات التلفاز من نوع Smart Tv، من جهة أخرى.

كما يتضح لنا من هذا التمثيل البياني أن رقم أعمال المؤسسة خلال فترة الدراسة (من 2007 الى 2012) في حالة تذبذب خلال سنوات 2007-2008-2009، حيث سجل ارتفاعاً قياسياً خلال سنة 2008، بنسبة نمو تجاوزت 31,40% عن رقم الأعمال المسجل في سنة الأساس 2007، وذلك ناتج عن إستغلال الجيد من المؤسسة للفرص التسويقية خلال سنة 2008، حيث شاركت في العديد من المعارض، وقدمت عدة تخفيضات، وتسهيلات في ما يخص عمليات البيع (البيع بالتقسيط)، الأشهار لمنتجاتها، تخطيطها لحملات الترويج ناجحة،... الخ، حيث بلغت نفقاتها في الاتصال التسويقي خلال سنة 2008، ما قيمته 7569 ألف دج، والذي يعد أكبر انفاق بالنسبة لسنة 2007 و 2006.³⁸³

ووفق تصريحات مسؤولي مديرية التسويق بالمؤسسة، فالمشكل الأساسي الثاني (غير مشكل تطور حجم التكاليف) الذي تعاني منه مؤسستهم، تجاري Problème de commercialisation، (في تصريف منتجاتها) خاصة في ظل المنافسة الغير نزيهة التي تعرفها المؤسسة منذ 2010، وغياب للرقابة المالية وعلى الإنتاج التي سمحت وتسمح للمؤسسات الخاصة بإنتاج منتجات بأقل تكلفة، بإستخدام مكونات تفتقر لمعايير الجودة، ولضعف ثقافة التسويق لدى المستهلك المحلي وإستغلال جهله (للمكونات والخصائص والمعايير المطلوبة في المنتجات الالكترونية)، لتسوقها له بأقل الأسعار.

ومن خلال تفحصنا لوضعيتها المالية تبين لنا أن دورة 2012 لهذه المؤسسة كانت الأفضل لها خلال حياتها العملية في هذا النشاط، حيث تحقق فيها أقل مستوى إنتاج بالنسبة للسنوات السابقة بـ 72448 جهاز تلفاز (46,44% منها تلفاز من نوع Lcd، و 47,78% منها تلفاز من نوع Led، و 05,78% جهاز تلفاز من نوع Super slim 74 cm)، وحققت المؤسسة خلالها أكبر رقم أعمال منذ 2009، وهي السنة الوحيدة التي حققت فيها المؤسسة نتيجة إيجابية).

2-4-3 أثر التطبيق على المؤسسة وفق معيار النتائج المحققة (الربحية):

كأي مؤسسة عامة أو خاصة تسعى مؤسسة Enie من خلال ما تقوم به من أنشطة صناعية وتجارية وخدمية، لتحقيق أكبر ايراد مالي يحقق لها أعلى مستوى من أرباحها، ويعزز من مكانتها في السوق، ويضمن لها الاستمرارية في نشاطها. وعلى الرغم من الصعوبة والمكانة التي تحوزها بعلامتها لدى المستهلكين المحليين من خلال جودة منتجاتها من جهة، وعلى الرغم من التحسن الملموس في رقم أعمالها خلال سنوات 2008، 2010، 2011، من جهة أخرى، إلا أن المؤسسة تتخبط في النتائج السلبية منذ 2007 الى غاية 2011. كما يمثل الجدول التالي:

³⁸³ معطيات مقدمة من طرف مديرية التسويق لمؤسسة Enie.

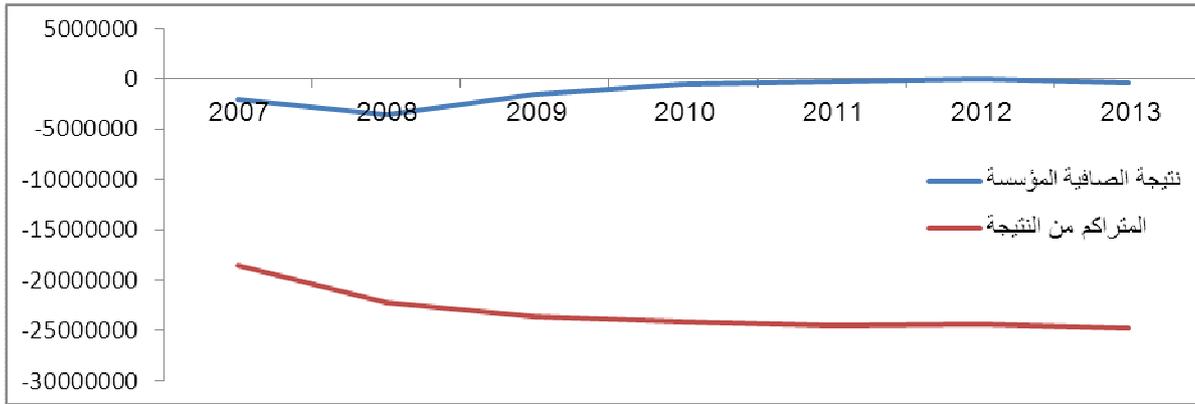
الجدول رقم -8.4-: يمثل تطور نتيجة مؤسسة Enie من سنة 2007 الى سنة 2013 (الوحدة 1000 دج)

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| نتيجة الصافية للدورة | | -2005536 | -3574262 | -1489636 | -518756 | -274712 | 27935 | -365024 |
| المتراكم من النتيجة | | -18596790 | -22171 053 | -23660 690 | -24179 446 | -24454 158 | -24426 223 | -24791 247 |
| | -16591 254 | | | | | | | |

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من قوائم المركز المالي للمؤسسة لفترة الدراسة

والشكل التالي يوضح لنا تطور النتيجة الصافية للمؤسسة لكل سنة محل الدراسة، وما ينجر عنها من تراكمات في النتائج السلبية خلال السنوات السابقة:

الشكل رقم -8.4-: يمثل تطور نتيجة مؤسسة Enie خلال سنوات الدراسة (الوحدة 1000 دج)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني لنتيجة المؤسسة السابقين لفترة الدراسة أن المؤسسة لغاية دورة 2011 كانت لاتزال تتخبط في الخسارة من دورة محاسبية لأخرى، إذ أنها تحملت في سنة 2008 أكبر خسارة لها مقارنة بسنة الأساس 2007 بقيمة 3 574 262 615 - دج، أي بمعدل - 78,22% عن سنة 2007، وهو ما يوضحه الشكل البياني رقم -8.4-. وعلى الرغم مما حققته المؤسسة من رقم أعمال في سنة 2008، والذي يعتبر أعلى مستوى رقم أعمال لها، إلا أنها لم توفق في تحقيق نتائج ايجابية.

نلاحظ كذلك أنه على الرغم من الخسائر المتزايدة والمستمرة خلال فترات ما بين 2007-2011 إلا أن المؤسسة استطاعت أن تتخطى خلال دورة 2012 ما دأبت على تحقيقه منذ 25 سنة مضت، بعد تحقيقها لنتيجة ايجابية بقيمة +27 935 419 دج يقابلها رقم أعمال خلال نفس السنة يقدر بـ 2570 مليون دج، بالرغم من أنه يقل عن رقم أعمال سنة 2008 بأزيد من 254 مليون دج. ويعود الفضل لهذه النتيجة لنجاح المؤسسة في تقليص حجم العمالة الذي نجم عنه تخفيض في قيمة تكاليف مستخدميها، من قيمة 1377 مليون دج سنة 2008 إلى ما قيمته 722 مليون دج سنة 2012، محققنا بذلك تخفيض بقيمة 655 مليون دج عن سنة 2008، بمعدل تخفيض مساو لنسبة 47,53% عن سنة 2008.

كما يظهر لنا أيضا منحى النتيجة الصافية بالشكل أعلاه، أنه منذ سنة 2009، بدأت النتائج السلبية لكل دورة محاسبية في التحسن عن سابقاتها، مما يدل على أن المؤسسة بدأت تدريجيا في التحكم في حجم تكاليفها، بما يسهم في إعادة توازنها المالي بشكل تدريجي، حيث أن نتيجة سنة 2012 ساهمت في تقليص مانسته 00,11% من حجم المتراكم من الخسائر، وهذه نسبة ضئيلة جدا للتغطية، إلا أنها جيدة للمؤسسة للدفع بها لتكثيف جهودها لتحقيق نتائج ايجابية أفضل في المستقبل. غير أن نتيجة السنة المالية 2013 التي

حققتها المؤسسة (خسارة) أرجعت المؤسسة على الوراء، وكأن شيء لم يحدث، حيث بلغت قيمة المتراكم من النتائج السلبية المرحلة إلى سنة 2013 لأكبر قيمة لها خلال سنوات الدراسة.

ومن خلال ما تم التطرق اليه، نستنتج أن المؤسسة في حالة عجز عن تحقيق نتائج إيجابية على المدى القصير، حيث أن المتراكم من النتائج المرحلة في بداية سنة 2013 والواجب تغطيتها لتحقيق التوازن تمثل 6.15 مرة إجمالي الأصول لسنة 2012.³⁸⁴ ويعود هذا لتراكم خسائر المؤسسة خلال الدورات السابقة، الشيء الذي يؤثر سلبا على رأس المال الاجتماعي للمؤسسة. وبلغة إقتصادية فإذا ما طبقنا بعض المعايير الإقتصادية (كمعيار المردودية أو الربحية)، فإن المؤسسة مفلسة، وأن التغييرات التي عرفتها سابقا (سنة 1998، 2001، 2005) تغييرات سيئة (تغيير تدهوري سلبي)، قادت مؤسسة Enie من وضع أدنى لأخر أدنى منه (نتائج سلبية محققة ومتواصلة لأزيد من 20 سنة، تطور إيجابي في رقم أعمال من سنة لأخرى يصاحبه نمو في تكاليف المؤسسة، تطور في حجم المصاريف المالية التي لاعتلاقة لها بنشاط الإستغلال، رأس مال إجتماعي سالب لحد الساعة، التوازن المالي الأدنى المطلوب غير محقق.. الخ). كما يرجع هذا التدهور لعدم دقة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما أن الظروف التي عاشتها المؤسسة لم تكن مواتية لإنجازاتها (صراعات تنظيمية، إختلافات، إضرابات عن العمل،.. الخ)، وبالتالي فقد كانت تلجأ لعمليات التغيير لتخفيف الضغوط والإجهاد المسلط على مواردها.

2-4-4 أثر التطبيق على حجم المؤسسة وفق معيار القيمة المضافة :

حيث تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي خلقتها المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية، إذ تعد المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة لأي مؤسسة، كما أنها تعتبر الأساس المعتمد في حساب إنتاجية العمل، وللتعبير عن الأهمية النسبية لكل فرد مساهم في العملية الإنتاجية. و يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير للحكم على مدى نجاح المؤسسة الصناعية. والجدول التالي يوضح لنا تطور القيمة المضافة لمؤسسة Enie خلال فترات الدراسة:

³⁸⁴ قيمة مستخرجة من قائمة المركز المالي للمؤسسة لسنة 2012 .

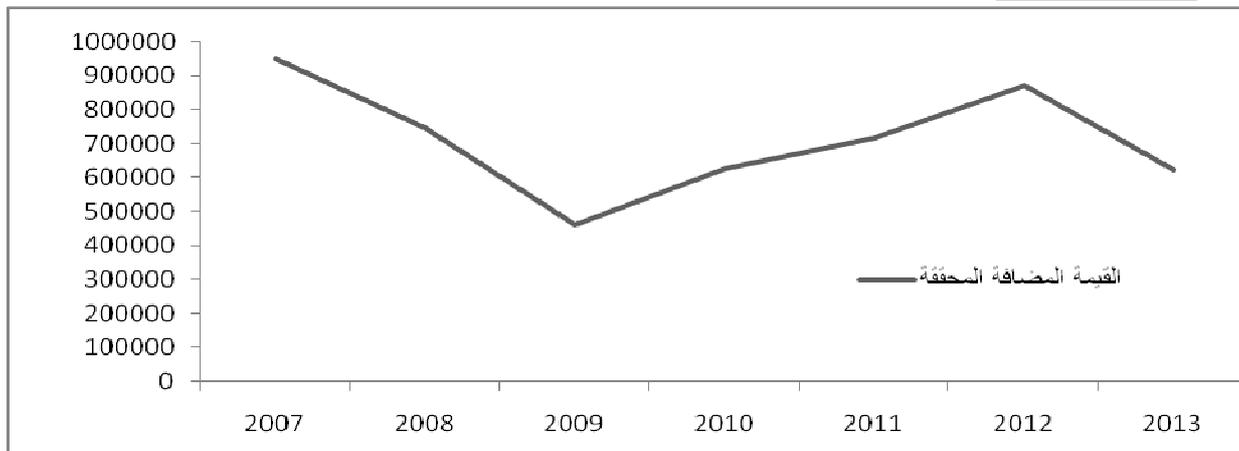
الجدول رقم -9.4-: يمثل تطور القيمة المضافة المحققة في مؤسسة Enie من سنة 2007 الى سنة 2013 (الوحدة 1000 دج)

| السنوات | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| رقم الأعمال | 2 149 315 | 2 824 831 | 1 548 123 | 1 979 346 | 2 440 502 | 2 570 097 | 2 404 230 |
| القيمة المضافة المحققة | 949415 | 746571 | 460862 | 624696 | 715437 | 871575 | 623166 |
| قيمة تطور في القيمة المضافة من سنة لأخرى | | -202844 | -285709 | 163834 | 90741 | 156138 | -248409 |
| % التغير من سنة لأخرى | | -21,37% | -38,27% | 35,55% | 14,53% | 21,82% | -28,50% |
| قيمة التطور بالنسبة لسنة الأساس 2007 | | | -488553 | -324719 | -233978 | -77840 | -326249 |
| نسبة التغير بالنسبة لسنة الأساس 2007 | | -21,37% | -51,46% | -34,20% | -24,64% | -08,20% | -34,36% |
| % القيمة المضافة / رقم الأعمال | 44,17% | 26,43% | 29,77% | 31,56% | 29,31% | 33,91% | 25,92% |
| % تكلفة (ح+61 ح62) / رقم الأعمال | 55.83% | 73.57% | 70.23% | 68.44% | 70.69% | 66.09% | 74.08% |
| عدد عمال المؤسسة | 2389 | 1869 | 1783 | 1136 | 1088 | 1215 | 1273 |
| القيمة المضافة لكل عامل va/N° eff | 397,41 | 399,45 | 258,48 | 549,91 | 657,57 | 717,35 | 489,52 |
| التطور في القيمة المضافة لكل عامل بالنسبة للسنة السابقة | | 2,04 | -140,97 | 291,43 | 107,66 | 59,77 | -227,83 |
| التطور في القيمة المضافة لكل عامل بالنسبة لسنة 2007 | | +2,04 | -138,93 | +152,5 | + 260,16 | +319,94 | 92,11 |
| % التطور في القيمة المضافة لكل عامل بالنسبة لسنة 2007 | | +0,51% | -34,96% | +38,37% | +65,46% | +80,51% | +23,17% |
| أعباء المستخدمين | 1332589 | 1377297 | 784143 | 1101423 | 722645 | 722645 | 737020 |
| أعباء المستخدمين/القيمة المضافة | 1,40 | 1,84 | 1,70 | 1,76 | 1,01 | 0,83 | 1,18 |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على قوائم المركز المالي للمؤسسة لسنوات الدراسة

والشكل التالي يوضح لنا بيانيا تطور القيمة المضافة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة:

الشكل رقم -9.4-: يمثل تطور القيمة المضافة لمؤسسة Enie من سنة 2007 الى سنة 2013 (الوحدة 1000 دج)



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات جدول تطور القيمة المضافة

أول ما يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن أكبر قيمة مضافة حققتها المؤسسة كان سنة 2007، بقيمة 949415 ألف دج والتي يقابلها رقم أعمال بقيمة 2149315 ألف دج، حيث تمثل هذه القيمة المضافة نسبة 44,17% من رقم الأعمال المحقق سنة 2007، في حين أن أعلى رقم أعمال خلال سنوات الدراسة

(سنة 2008) تقابله قيمة مضافة تقل عن القيمة المضافة لسنة الأساس 2007 بقيمة 202844 ألف دج، والتي يقابلها في تغييرها معدل سالب بنسبة - 21,37% عن سنة 2007. لتشرع بعد ذلك في التناقص حيث بلغت لأدنى قيمة لها سنة 2009، بمعدل تغير سالب مساو □ لـ 51,46% عن سنة 2007. ويرجع سبب إنخفاض قيمتها سنة 2009 (لقيمة أقل من 1/2 القيمة المضافة لسنة 2007)، لإنخفاض رقم أعمال المؤسسة، حيث إنخفض بمعدل تغير يقدر بـ -27,96% عن سنة 2007.

ويرجع سبب إنخفاض قيمتها سنة 2008 عن سنة 2007 (على الرغم من نمو رقم أعمال سنة 2008 عن سنة 2007 بـ 31,43%+) لإرتفاع تكلفة المواد الأولية واللوازم المستهلكة ومصاريف الخدمات (ح+61 ح+62 وفق PCN) حيث بلغت قيمتهم 1523849 ألف دج سنة 2008، مقارنة بسنة 2007 بمبلغ 1213292 ألف دج، أي بزيادة تقدر بـ 310557 ألف دج، بنسبة تغير موجبة مساوية لـ 25,60%، لإنتاج ما قيمته 172761 وحدة منتجة خلال سنة 2008. ومن الملاحظ أيضا أن المؤسسة حققت أدنى قيمة لنسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال (VA/CA) سنة 2008، بنسبة 26,43%، بالرغم من تحقيقها لأعلى مستوى رقم الأعمال والذي يزيد عن رقم أعمال سنة 2007 بنسبة 31,43% (أنظر جدول رقم -7.4)، ومن هنا يظهر لنا أن أكبر نسبة من رقم الأعمال (73.57% تخصص لتغطية تكاليف (ح+61 ح+62 وفق PCN) فقط.

وللملاحظة فإن حجم الإنتاج لسنة 2008 يزيد عن حجم إنتاج سنة 2007 (والذي يقدر بـ 162463 وحدة منتجة) بقيمة 10298 وحدة منتجة، أي بمعدل نمو موجب يساوي 6,34%. وبالنظر لمعدلات التغير الموجبة من سنة 2007 إلى سنة 2008 في كلا من : حجم الإنتاج، وتكلفة المواد الأولية واللوازم المستهلكة ومصاريف الخدمات بـ (+25,60%)، ورقم الأعمال بـ (+31,43%). وبالنظر لتطور قيمة المواد الأولية واللوازم المستهلكة في عملية التجميع لسنة 2008 بقيمة 1419374 ألف دج، عن سنة 2007 بقيمة 1103175 ألف دج، أي بنسبة تغير موجبة تساوي 28,66% عن سنة 2007. وبالنظر للنتيجة السلبية الأعلى التي حققتها المؤسسة سنة 2008، وللإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرفها في نفس السنة (تخفيضات سعرية، بيع بالتقسيط، تسهيلات أخرى..)، يظهر لنا أن المؤسسة بالرغم من سعيها سنة 2008 لتحقيق أكبر حجم لمبيعاتها والرفع من قدراتها الإنتاجية، إلا أنها لم توفق في تحقيق تطور إيجابي في قيمتها مضافة سنة 2008. حيث تثبت نسب القيم المضافة إلى رقم الأعمال أن المؤسسة أنفقت ما قيمته 70,23% من رقم أعمالها لتغطية فقط تكاليفها من (ح+60 ح+61 ح+62 وفق SCF) سنة 2009، وما نسبته 68,44% سنة 2010، و 70,69% سنة 2011، دون الأخذ بعين الإعتبار أعباء المستخدمين التي تمثل بالنسبة لرقم الأعمال لسنة 2009، 2010، 2011 مانسبته 50,65% و 55,65% و 29,61% على التوالي، بمعنى أن رقما أعمالها لسنة 2009، و 2010 كانا عاجزين عن تغطية كل مصاريف المستخدمين بالمؤسسة. حيث يمثل جزء من تكاليفهم (تكاليف المستخدمين) بالإضافة لبعض التكاليف الأخرى الخسارة التي تتحملها المؤسسة خلال هذه السنوات، في حين رقم أعمال سنة 2011 قام بتغطية وبنسبة 100% كل من أعباء المستخدمين (ح+63) وتكاليف (ح+60 ح+61 ح+62 وفق SCF) فقط.

ومن الملاحظ أيضا أن المؤسسة حققت أدنى متوسط للقيمة المضافة لكل عامل سنة 2009 بـ 258,48 ألف دج، بعد أن وصل المتوسط إلى 399,45 ألف دج سنة 2008، محققا بذلك أكبر إنخفاض له خلال سنوات الدراسة بقيمة 140,97 ألف دج عن سنة 2008. ويمكن تأويل هذا الإنخفاض لعدة أسباب، من أهمها إنخفاض معنويات عمال المؤسسة، ارتفاع الفاقد في المواد والخدمات، وإرتفاع تكلفة المواد والخدمات المستخدمة في عملية الإنتاج.

وبالرغم من تقلص عدد عمال المؤسسة بـ 606 عامل منذ سنة 2008، إلا أنه لا يمكننا الحكم على أثر إستراتيجية التغيير المتبعة هنا، حيث أن المؤسسة حققت أقل رقم أعمال لها بالنسبة لكل سنوات الدراسة خلال سنة 2009. كما أن سنوات 2010، 2011، 2012 عرفت تطورا إيجابيا في متوسط القيمة المضافة لكل عامل، حيث بلغت نسبة التطور %38,37، %65,46، %80,51، للسنوات الثلاثة على التوالي، والذي قد يدل على تحسن أداء العامل، وقد يعود ذلك لإنخفاض تكاليف المواد والخدمات المستخدمة في عملية التجميع، أو لفاعلية أسعار المؤسسة، وهذا ما قد نلمسه في تحسن رقم أعمال المؤسسة ابتداء من سنة 2010، بالإضافة لإنخفاض حجم العمال سنتي 2010 و2011.

أما بالنسبة لسنة 2012 فلا يمكننا الجزم على نجاعة إستراتيجية التغيير فيها، فعلى الرغم من تحقيق المؤسسة لنتيجة إيجابية، وبلوغ متوسط القيمة المضافة لكل عامل لأعلى قيمة له منذ 2007 بـ 319,94 ألف دج بالنسبة لسنة 2007، وبالرغم من إنخفاض رقم أعمالها بنسبة -09,02% عن رقم أعمال سنة 2008 وتحسنه عن سنوات 2009، 2010 و2011. إلا أن المؤسسة رفعت من حجم عملها عن ذلك المسجل خلال سنتي 2010 و 2011، وهذا ما يتعارض وإستراتيجيتها لإحداث التغيير المطبق فيها.

كما أن سنة 2013 عرفت إنخفاضا في قيمة القيمة المضافة بقيمة 248409 ألف دج، ما يقابله معدل تطور سالب بقيمة %28,50، ويرجع هذا الإنخفاض لعدة عوامل من أهمها: إنخفاض رقم أعمال المؤسسة بقيمة 165867 ألف دج في سنة 2013 عن سنة 2012، وإرتفاع قيمة تكاليف (ح+60 ح+61 ح+62 وفق SCF) سنة 2013 عن سنة 2012 بقيمة 82542 ألف دج (لإرتفاع اسعار المواد المستعملة في الصنع) أي بنسبة تطور موجبة تقدر بـ %4,86، بالرغم من إنخفاض حجم إنتاج المؤسسة لسنة 2013 (والمقدر بـ 29582 وحدة منتجة) بـ 42866 وحدة عن سنة 2012، أي بمعدل إنخفاض مساو لـ %59,17.

وأكثر ما شهد إنتباهنا في هذه المعلومات هو تجاوز معدل أعباء المستخدمين/القيمة المضافة (على الرغم من تناقصه منذ سنة 2010) خلال سنوات 2007 إلى غاية 2011 عتبة (0,40) مما يبعث على "القلق" من الوضعية التي تعيشها المؤسسة، خصوصا بعد أن إرتفع سنة 2013 إلى 1,18 بعد أن سجل الإنخفاض الوحيد له سنة 2012 بـ 0,80.

2-4-5 أثر التطبيق على حجم المؤسسة وفق معيار الكميات المنتجة وعدد ساعات العمل:

تعد التكلفة الأدنى لمنتجاتها البعد التنافسي الذي كانت دوما تسعى لاعتماده مؤسسة Enie قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة، ومن أجل هذا فقد ركزت جهودها حول منتجات ذات رواج وجودة عالية، بالإعتماد أسعار مدخلات منتجاتها بأقل كلفة ممكنة، وبأقل تكلفة للقوى العاملة ومدى تأهيلها واستيعابها للتكنولوجيات الحديثة. فالقدرة التنافسية ترتبط بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، إذ أنها تزداد كلما استطاعت المؤسسة تخفيض تكاليفها.

ومن خلال تحليلنا للمعطيات والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة كانت لنا النتائج التالية، والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم -10.4-: يمثل تطور كميات وتكاليف الإنتاج في مؤسسة Enie وفقا لعدد الساعات الفعلية والمتاحة في

المؤسسة من سنة 2007 الى سنة 2013

| السنوات | 2 007 | 2 008 | 2 009 | 2 010 | 2 011 | 2 012 | 2013 |
|--|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| كميات الإنتاج المنتجة (بالوحدة) | 162 463 | 172 768 | 106 902 | 107 322 | 95 085 | 72448 | 29582 |
| كلفة الاجمالية للإنتاج (الوحدة 1000 دج) | 1834396 | 2 027730 | 1203760 | 1797500 | 1009568 | 1444654 | 890738 |
| رقم الأعمال | 2149315 | 2824831 | 1548123 | 1979346 | 2440502 | 2570097 | 2404230 |
| كلفة الإجمالية للإنتاج/رقم الأعمال | 85,35% | 71,78% | 77,76% | 90,81% | 41,37% | 56,21% | 37,04% |
| كمية الوحدات المعابة (بالوحدة) | | 124 | 16 | 78 | 32 | 66 | 12 |
| متوسط الكلفة الوحدهية : كلفة الاجمالية/ كميات الإنتاج (الوحدة 1000 دج) | 11,291 | 11,737 | 11,260 | 16,748 | 10,617 | 19,940 | 30,111 |
| عدد العمال المسجل في نهاية كل السنة | 2389 | 1869 | 1783 | 1136 | 1088 | 1215 | 1273 |
| انتاجية العامل = عدد الوحدات المنتجة/عدد العمال | 68,00 | 92,44 | 59,96 | 94,47 | 87,39 | 16,75 | 23,23 |
| عدد ساعات العمل الفعلية | 710 943 | 761 356 | 757 936 | 652 152 | 650 976 | 552 682 | 596847 |
| عدد ساعات العمل المتاحة سنويا | 1644817 | 1737740 | 1676833 | 1568343 | 1558827 | 1597563 | 1600123 |
| معدل استخدام العمل | %43,22 | %43,81 | %45,20 | %41,58 | %41,76 | %34,60 | %37,30 |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة الإنتاج بقسم EGP

نلاحظ من خلال الجدول تذبذبا في تغير التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة خلال سنوات 2010، 2011، 2012، كما سجلنا أيضا إستقرارا فيها خلال سنوات 2007، 2008، و2009 على الرغم من التذبذب المسجل بكميات الإنتاج خلال نفس السنوات، حيث حققت المؤسسة أعلى مستوى إنتاج خلال سنوات الدراسة سنة 2008 بـ 172768 وحدة منتجة، بمعدل تغير مساو لـ +06,43% بالنسبة لسنة 2007، والذي نجم عنه إرتفاع في التكلفة الإجمالية للإنتاج سنة 2008 بمقدار %10,53 عن سنة 2007. ومن خلال إستفسارنا عن هذا الإختلاف في معدلات تغير، تبين لنا أن السبب يعود بالدرجة الأولى لإرتفاع تكاليف المستخدمين بالمؤسسة (1377297 ألف دج، حيث بلغت لأعلى مستوى لها خلال سنوات الدراسة)، ولزيادة حجم الإنتاج، وعدد ساعات العمل الفعلية التي قدمت سنة 2008 (761356 ساعة، والتي تعد أكبر حجم ساعي فعلي خلال كل سنوات الدراسة)، من جهة، ولتأثر تكاليف الإنتاج بإرتفاع عدد الوحدات المعابة خلال نفس السنة، حيث تم إحصاء 124 وحدة معابة خلال هذه السنة، من جهة أخرى (وتعد سنة 2008 السنة التي سجلت بها أكبر كمية للوحدات المعابة خلال كل سنوات الدراسة، لعدم مطابقة العديد من المكونات الالكترونية المشتراة لمعايير ومواصفات الجودة المطلوبة).

كما نلاحظ كذلك أن المؤسسة حققت أقل تكلفة متوسطة للوحدة المنتجة سنة 2011 بـ 10,617 ألف دج/الوحدة، مقابل كمية إنتاج بلغت 95085 وحدة منتجة، والتي تقل عن إنتاج سنة 2008 بـ -44.96%، ومقابل كلفة إنتاج تقل عن كلفة الإنتاج لسنة 2008 بـ -50.21%، ويرجع هذا الإختلاف في معدلات التغيير بالدرجة الأولى لتخلي المؤسسة سنة 2011 عن إنتاج ما قيمته 119376 وحدة من منتجات التلفزيون العادي الذي كانت تنتجه من قبل (من نوع Tvc Fst, Magic, Flatrone, Super slim,..)، في مقابل رفع حجم الإنتاج من 17398 وحدة منتجة سنة 2010 إلى 35648 وحدة منتجة سنة 2011 من جهاز تلفاز من نوع Lcd، أي بمعدل نمو في إنتاج هذا النوع مساو لـ +104.90% بالنسبة لسنة 2010، و بـ معدل نمو مساو لـ +732,12% عن إنتاج السنة الأولى لإنتاج هذا النوع (2009).

وفي هذا الصدد نرى أن إستراتيجية التقليل لوحدها لم تكن كافية لتخفيض تكاليف الإنتاج خلال سنة 2011 (على الرغم من الإنخفاض المسجل في أعباء المستخدمين من سنة 2008 إلى سنة 2011 والمقدر بـ 654652 ألف دج، بنسبة - 47,53% عن سنة 2008، وعلى الرغم من أن أقل نسبة لتكلفة الإنتاج بالنسبة لرقم الأعمال تلك التي سجلت سنة 2011 والتي يقابلها تعداد بشري بـ 1088 عامل)، لولا شروع المؤسسة في مساندة التغييرات الحاصلة في النشاط الصناعي الذي تمارسه، والذي إنجر عنه غلق وحدات والتخلي عن الكثير من المنتجات، وتنوع في سلسلة المنتجات ذات رواج بالأسواق. ونلمس الأثر الإيجابي لهاتين الاستراتيجيتين (التقليل والتنويع معا) في تحسن نتيجة المؤسسة سنة 2011 بالنسبة لسنة 2008، والتحسن في رقم الأعمال سنة 2011 بالنسبة لسنة 2009 و 2010.

وقد عرفت المؤسسة أعلى تكلفة متوسطة للوحدة سنة 2013 بقيمة 30,111 ألف دج/للوحدة (والتي تعتبر الأعلى خلال سنوات الدراسة) مقابل إنتاج بقيمة 29582 وحدة (أقل حجم إنتاج خلال كل سنوات الدراسة) بتكلفة إنتاج إجمالية بلغت قيمة 907388 ألف دج، والتي تعد مرتفعة مقارنة بتكلفة وكمية الإنتاج لسنة 2012 بالرغم من خفض المؤسسة لحجم إنتاجها بقيمته 42866 وحدة عن سنة 2012 من منتجات التلفزيون Lcd و Led وتوقفها عن إنتاج التلفزيون العادي (Tvc Fst, Magic, Flatrone, Super slim,..). وتفسر هذه الزيادة في التكلفة الإجمالية للإنتاج، لزيادة تكاليف إنتاج أجهزة التلفاز من نوع Led 32"، و 42" بنوعيه. كما أن الزيادة في حجم التكاليف يرجع كذلك لشروع المؤسسة خلال سنة 2013 في إنتاج سلسلة جديدة من أجهزة التلفاز من نوع "50" بنوعيه، 39". ويلاحظ كذلك أنه على الرغم من النمو في حجم التكاليف (تكلفة الأجمالية وتكلفة الاستهلاكات وتكلفة الإنتاج الوحدوية المرتفعة) في سنة 2012، إلا أن المؤسسة حققت فيها نتيجة إيجابية (ربح)، مما يعني أن إرتفاع تكاليفها الإنتاجية سنة 2012 عن سنة 2011 لم تؤثر على السياسة التسعيرية لها، مما ساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة بالتكلفة خلال هذه السنة.

ومن خلال الجدول السابق، نلاحظ أيضا، أن أعلى معدل إستخدام للعمل ذلك الذي سجل سنة 2009 بقيمة 45,20%، ونفس هذا الحد الأعلى من الإستخدام في ساعات العمل بالكميات المنتجة خلال نفس السنة بـ 102618 وحدة منتجة من منتجات التلفزيون العادي (Tvc Fst, Magic, Flatrone, Super slim,..)، في مقابل 4284 وحدة فقط منتجة من التلفاز من نوع Lcd، مما يعني أن أغلب الحجم الساعي وأقصى طاقة إنتاجية وجهت لصنع منتجات المؤسسة من أجهزة التلفزيون العادي، كما يوضحه الجدول - 11.4-، الذي نقدم من خلاله إنتاج المؤسسة منذ سنة 2003 لغاية سنة 2013 وفق السنوات والفترات ونوع المنتج.

جدول رقم - 11.4 : يمثل تطور حجم إنتاج المؤسسة منذ سنة 2003 لغاية سنة 2013

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|-------|
| Quantités produites en TVC /An | 292299 | 205790 | 217498 | 155895 | 160462 | 172761 | 102618 | 89924 | 53385 | 4188 | 0 |
| Autres produits : par /An | 15270 | 8202 | 2977 | 3082 | 2001 | | | | | | |
| Quantités produites en TV LCD/An | | | | | | | 4284 | 17398 | 35648 | 33646 | 16837 |
| Quantités produites en TV LED/An | | | | | | | | | 6052 | 34614 | 12745 |
| Quantité totale produite | 307569 | 213992 | 220475 | 158977 | 162463 | 172761 | 106 902 | 107 322 | 95 085 | 72 448 | 29582 |
| Quantité totale produite avant et après 2012 | 1 545 546 | | | | | | | | | | |
| Quantités produites en période d'étude | 901013 | | | | | 746563 | | | | | |
| Autres produits : par périodes | 29531 | | | | | 2001 | | | | | |
| Quantités produites/ LED | | | | | | | | | 53411 | | |
| Quantités produites /LCD | | | | | | | 107813 | | | | |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الإنتاج.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن إنتاج المؤسسة شهد إنخفاضاً في حجم الإنتاج منذ سنة 2009 وهذا راجع لإقبال المستهلكين على إقتناء منتجات عصرية (أجهزة تلفاز من نوع Lcd أو Led)، كما أن المؤسسة تخلت تدريجياً عن إنتاج العديد من المنتجات بعد أن أوقفت نشاط العديد من وحداتها الإنتاجية. وأهم ما يلاحظ من خلال هذا الجدول أنه بالرغم من إنتاج المؤسسة لـ 1545546 وحدة (من مختلف الأنواع) خلال الفترة الممتدة بين سنة 2003 و 2011، وعلى الرغم من تقليص المؤسسة لحجم عمالها من 3585 عامل سنة 2003 إلى 1088 عامل سنة 2011، وتحسن رقم أعمالها وقيمها المضافة المحققة منذ سنة 2010 إلا أنها لم تستطع تحقيق ما تم تحقيقه من نتيجة إيجابية خلال سنة 2012 وبحجم إنتاج يقدر فقط بـ 72448 وحدة منتجة، أي بإنتاج يعادل بالتقريب %04,70 من مجموع ما تم إنتاجه من سنة 2003 إلى 2011.

ومن هنا يتضح لنا أنه في ظل إرتفاع التكلفة المتوسطة للوحدة خلال سنة 2012 وإرتفاع حجم العمال من 1088 عامل سنة 2011 إلى 1215 عامل سنة 2012، وبإستقرار لأعباء المستخدمين من سنة 2011 إلى سنة 2012، وعلى الرغم من إرتفاع التكلفة الإجمالية للإنتاج من 1169518 ألف دج سنة 2009، ومن 1847089 ألف دج سنة 2011 إلى 2445043 ألف دج سنة 2012، يمكننا الحكم على أن الفضل بالدرجة الأولى لوصول المؤسسة لتحقيق نتائج إيجابية يكمن في مواكبة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في النشاط الصناعي التي تنشط فيه، والتكيف مع المعطيات المفروضة، ومسايرة التكنولوجيا الحديثة من خلال مشروع عصرية وحدتها للتجميع، والذي إنجر عنه تجميع منتجات جديدة جد متطورة، وفائقة الدقة، وذات رواج بالأسواق، حيث كان للمؤسسة السبق وطنياً في صنع جهاز التلفاز الذكي "Smart TV" ذو الثلاثة أبعاد 3D.

كما يظهر لنا أيضاً من حجم ساعات العمل الفعلية المقدمة في المؤسسة (أنظر الجدول رقم 4-10)، أن الإستخدام الأمثل لهذا الحجم ذلك الذي تحقق سنة 2008 (حيث تم إستغلال %43,81 من ساعات العمل المتاحة لإنتاج أعلى حجم إنتاج خلال كل سنوات الدراسة، فيما تم إستغلال %43,22 من حجم الساعات العمل المتاحة لإنتاج حجم قيمته 162463 وحدة، هذا الأخير الذي يقل عن حجم إنتاج 2008 بقيمة 10305 وحدة)، غير أنه قابله (أي الإستخدام الأمثل لسنة 2008) أكبر قيمة لأعباء المستخدمين منذ سنة 2007، كما قابله أيضاً معدل %56,19 من ساعات العمل المتاحة الغير المستخدمة والغير مولدة للقيمة

المضافة، مما فرض على مؤسسة Enie تركيز وتكثيف جهودها في تقليص حجم عملها خلال الفترة 2009-2010، حيث تم تخفيض حجم العمال بـ 719 عامل في إطار إستراتيجيتها للتغيير، مخفضتا بذلك أعباء عملها، حيث بلغت نهاية 2010 إلى ما قيمته 1101423 ألف دج، أي بتخفيض بنسبة 20,03% بالنسبة لسنة 2008. كما أن هذا الإنخفاض إنعكس بالإيجاب على النتيجة المحققة سنة 2010، حيث أن المؤسسة حققت نتيجة مالية (بالرغم من كونها خسارة) تقل عن نتيجة 2008 بقيمة 3055506 ألف دج، أي بنسبة تخفيض 85,49%.

وإنطلاقا مما سبق، قد يظهر لنا أن لإستراتيجية التقليل الفضل في تحسن نتيجة المؤسسة من خلال تخفيف اعباء المستخدمين، غير أنه في واقع الأمر، لم تساهم أعباء المستخدمين من تقليص حجم خسارة 2010 عن خسارة سنة 2008 إلا بقيمة 275874 ألف دج، أي بنسبة 09,03%³⁸⁵ مما يدل أن هناك عناصر أخرى ساهمت في التحسن غير تخفيض أعباء المستخدمين. أما بالنسبة لسنة 2011، وبالنظر لتطور النتيجة المحققة فيها، وقيمة أعباء المستخدمين وتطور رقم أعمال المؤسسة، ولتطور حجم عمال المؤسسة الذي بلغ خلال نفس السنة 1088 عامل، يمكننا القول بأن إستراتيجية التغيير المطبقة منذ 1997 لانزال لم تحقق أهدافها بعد على الرغم من التحسن المحقق في نتيجة سنة 2011، بتخفيض ما قيمته 244043 ألف دج عن نتيجة 2010، بمعدل تخفيض مساو □ لـ 47,04%، كون المؤسسة لا تزال تتخبط في وضعيتها المالية السيئة.

وعلى الرغم من أن حجم ساعات العمل المتاحة للمؤسسة في تناقص منذ سنة 2009، والذي يقابله أيضا تناقص في عدد ساعات العمل الفعلية المؤداة من طرف عملها، بسبب تناقص حجم العمالة بالمؤسسة من جهة، ولتخلي المؤسسة عن العديد من المنتجات التي كانت تنتجها قبل سنة 2009 (TVC, MAGIC, FLAT)، من جهة أخرى. مما يدل على أن حجم القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ برنامج الإنتاج هو أقل بكثير من العدد المتاح من العاملين في المؤسسة، مما يفسر لنا أن أمام المؤسسة حلين، إما تقليص حجم العمالة، (وهو ما قامت به المؤسسة فعلا فترة 2009-2010)، أو ضرورة خلق أنشطة أخرى لإنقاذ من ساعات العمل الأخرى المتاحة والغير مستغلة لأجل تعديل حجم الإنتاج بشكل يتلاءم مع عدد العمال، حيث سجلنا خلال سنوات الدراسة أن نسب عدم الإستغلال تتراوح ما بين معدل 54.80% و65.40%، وتعد أعلى النسب (خلال كل سنوات الدراسة) لساعات العمل المدفوعة الأجر الغير مستخدمة في الأنشطة المنتجة والمولدة للقيمة المضافة تلك المسجلة سنة تحقيق النتيجة الإيجابية (2012)، مما يدل على أن المؤسسة لا يزال بإمكانها (في حال إستمرارها في نشاطها الحالي والمتمثل في إنتاج أجهزة التلفاز فقط) التخفيض من حجم العمالة الفائضة، بغية تقليص حجم نفقاتها (مما يؤدي إلى تخفيض تكاليفها للإنتاج ويساهم في تعزيز قدراتها التنافسية -التنافس على أساس التكلفة المنخفضة-)، وتحقيق نتائج إيجابية لتغطية راس مالها الإجتماعي السالب لأزيد من 20 سنة.

2-4-6 أثر تطبيق إستراتيجية التغيير على كتلة الأجور بالنسبة للمؤسسة

يعتبر عمال مؤسسة Enie المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورهم مقابل عملهم بها، وهي بذلك تعتبر حقا مضمون قانونيا وعرفا مقابل مجهوداتهم المبذولة في المؤسسة بمختلف مستوياتهم بالتنظيم. وقد شهدت تكاليف المستخدمين بالمؤسسة تراجعا ملحوظا خلال سنوات الدراسة بفضل إستراتيجية التغيير المطبقة في المؤسسة لإحداث التغيير، والتي نستعرضها في الجدول التالي:

³⁸⁵ فرق أعباء المستخدمين بين سنة 2008 و 2010 ÷ فرق النتيجة بين سنة 2008 و 2010.

جدول رقم -12.4- : يمثل تطور حجم تكاليف المستخدمين مقارنة بالتكاليف الأخرى للمؤسسة من سنة 2007 لغاية سنة 2013

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| رقم الأعمال المحقق (1000 دج) | 2149315 | 2824831 | 1548123 | 1979346 | 2440502 | 2570097 | 2404230 |
| تكاليف المستخدمين (1000 دج) | 1332589 | 1377297 | 784143 | 1101423 | 722645 | 722645 | 737020 |
| % تكاليف المستخدمين بالنسبة لرقم الأعمال | 62,00% | 48,76% | 50,65% | 55,65% | 29,61% | 28,12% | 30,66% |
| قيمة التطور في حجم تكاليف المستخدمين (1000 دج) بالنسبة للسنة السابقة | | 44708 | -593154 | 317280 | -378778 | 0 | +14375 |
| نسبة التطور في تكاليف المستخدمين بالنسبة للسنة السابقة | | 3,35% | -43,07% | 40,46% | -34,39% | 0% | 2% |
| نسبة التطور في تكاليف المستخدمين بالنسبة لسنة 2007 | | 3,35% | -41,17% | 17,35% | -45,77% | -45,77% | -44,69% |
| حجم التكاليف الكلية (1000 دج) | 4925814 | 6297419 | 3612205 | 3151528 | 2887161 | 3596464 | 3079719 |
| % تكاليف المستخدمين بالنسبة للتكاليف الإجمالية | 27,05% | 21,87% | 21,71% | 34,95% | 25,03% | 20,09% | 23,93% |
| استهلاكات الدورة من بضائع ومواد ولوازم (1000 دج) | 1 246 010 | 1 541 140 | 1098402 | 1 557 825 | 1 614 660 | 2 345 106 | 1904999 |
| % استهلاكات/تكاليف الإجمالية | 25,30% | 24,47% | 30,41% | 49,43% | 55,93% | 65,21% | 61,86% |
| حجم التكاليف الأخرى (غير استهلاكات و أعباء المستخدمين 1000 دج) | 2 347 215 | 3 378 982 | 1 729 660 | 492 280 | 549 856 | 528 713 | 437700 |
| % حجم التكاليف الأخرى بالنسبة للتكاليف الإجمالية | 47,65% | 53,66% | 47,88% | 15,62% | 19,04% | 14,70% | 14,21% |

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن التكاليف الإجمالية للمؤسسة سجلت أعلى مستوى لها خلال سنوات الدراسة سنة 2008، وهذا راجع لعدة إعتبارات من أهمها:

- زيادة حجم الإنتاج خلال هذه السنة مما إنجر عنه زيادة في قيمة إستهلاكات المؤسسة من البضائع والمواد واللوازم من سنة 2007 إلى 2008 بقيمة 295130 ألف دج، ما يقابله معدل تغير بـ 23,67% بالنسبة لسنة 2007،

- حجم التعويضات المقدمة للعمال (ال 626 عامل) المغادرين للمؤسسة خلال السنة، بالإضافة لإرتفاع أعباء المستخدمين (زيادة حجم ساعات العمل الفعلية المقدمة)، والتي عرفت خلال كل سنوات الدراسة أعلى مستوى لها خلال سنة 2008، حيث بلغ معدل تطورها +03,35% بالنسبة لسنة 2007، أي بفارق مساو لـ 44708 ألف دج. وزيادة حجمها سنة 2013 بقيمة +14375 محققنا بذلك معدل نمو يساوي +02%، كما أن تكاليف المستخدمين بالنسبة لسنة 2013 تمثل ما نسبته 66,30% من رقم الأعمال المحقق في نفس السنة، في حين تمثل مصاريف الاستهلاكات والخدمات (ح60+ح61+ح62) ما نسبته 79,24% من رقم الأعمال المحقق في سنة 2013، مما يدل على أن رقم الأعمال عاجز عن تغطية كل من (ح60 + ح61 + ح62 + ح63). ومن هنا يتضح لنا أن المؤسسة تعاني من عدة مشاكل منها ما هو داخلي ك (مشكل الزيادة في تكاليف المستخدمين "بسبب زيادة حجم العمالة بالمؤسسة"، إرتفاع أسعار المادة الأولية المستخدمة في تطوير وإنتاج المنتجات الجديدة، حجم الاهتلاكات الضخم المسجل سنة 2013 والذي بلغ قيمة 321709 ألف دج بعد أن سجل سنة 2012 قيمة 215994 ألف دج، أي بمعدل نمو مساو لـ 48,94%) ويرجع سبب هذا لعصرنة المؤسسة لمنتجاتها وتنوع مسلماتها وإحتياجاتها من المواد والأجزاء الالكترونية التي تدخل في تركيب منتجاتها الحديثة ذات الجودة العالية.

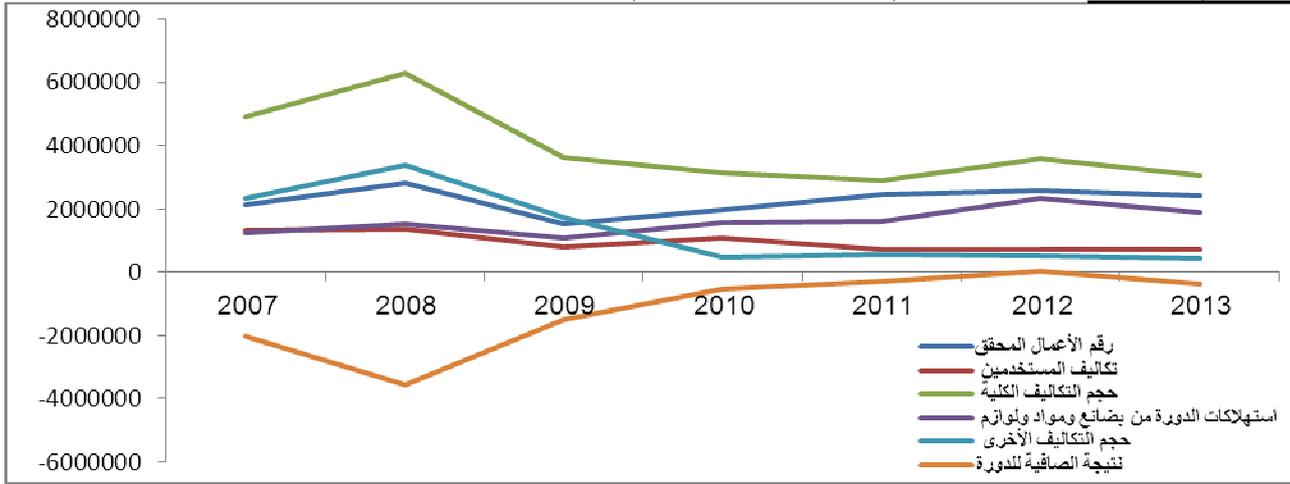
وأخرى خارجية؛ والتي قد يكون على رأسها مشكل تصريف منتجات -مشكل تجاري-، وعدم تمكنها من خلق أنشطة تسويقية جديدة، بالإضافة للمنافسة غير نزيهة التي تتعرض لها المؤسسة بالسوق والتي لم تسمح بنمو رقم أعمال سنة 2013.

وإذا ملاحظنا جيدا ما تمثله النسب المئوية لتكاليف المستخدمين بالنسبة لتكاليف المؤسسة الإجمالية سنة 2008 و 2009 فهي لا تتعدى نسبة 22% خلالهما، مما يعني أن النسبة مستقرة بالمقارنة بإجمالي التكاليف ورقما الأعمال، وحمما الإنتاج وعدد ساعات العمل الفعلية المقدمة خلال السنتين. وبالنظر لحجم التكاليف الأخرى (على سبيل المثال: المواد الأولية واللوازم والبضائع المستهلكة (الإستهلاكات) في عملية الإنتاج، والتي عرفت نسبتها بالنسبة لحجم التكاليف الإجمالية نمو إيجابيا □ من 24,47% سنة 2008 إلى 30,41% سنة 2009، أي بزيادة تقدر بـ 05,94%)، وبالنظر لحجم التقليل في العمال من سنة 2008 إلى سنة 2009 (86 عامل فقط)، فإن هذا يدل على أن تكاليف المستخدمين (والتي تمثل 21,87% فقط من إجمالي التكاليف) لم تؤثر على نتيجة المؤسسة في سنة 2008 بالقدر الذي أثر فيها حجم التكاليف الأخرى (غير الاستهلاكات وتكاليف المستخدمين)، حيث تمثل قيمة هذه التكاليف خلال نفس السنة، ما نسبته 53,66% بالنسبة لإجمالي التكاليف لسنة 2008.

وعلى الرغم من إرتفاع نسبة تكاليف المستخدمين بالنسبة للتكاليف الإجمالية للمؤسسة سنة 2011 عن سنة 2008 (من 21,87% إلى 25,03%)، من جهة، وإرتفاع نسبة الاستهلاكات بالنسبة للتكاليف الإجمالية من سنة 2008 إلى سنة 2011 (من 30,41% إلى 55,93%) من جهة أخرى. وبالإضافة لنجاح إستراتيجية التغيير من تقليص أعباء المستخدمين لسنة 2011 بأكثر من نصف (-52,48%) أعباء المستخدمين سنة 2008، إلا أن إنخفاض نسبة التكاليف الأخرى بالنسبة للتكاليف الإجمالية من 53,66% سنة 2008 إلى 19,04% سنة 2011 كان المساهم الأكبر في تحسن نتيجة المؤسسة لسنة 2011 عن نتيجة 2008. ومن هنا يمكننا القول أنه بالرغم من فعالية إستراتيجية التغيير المتبعة خلال سنة 2011 في تقليل حجم تكاليف العمال، إلا أنها لم تكن لتحسن من وضع المؤسسة لولا تقلص حجم التكاليف الأخرى، والتي كان لها الفضل الأكبر في ماتحقق خلال هذه السنة.

ما برز لنا من خلال نظرنا لنتائج الدورات هو إنعكاس لذمة المؤسسة ولنشاطها وعادة ما تكون المصاريف المنفقة هي بمرات المنتوجات المحققة (الإيرادات) خاصة خلال سنوات 2007-2008-2009، ويرجع ذلك إلى المنافسة العنيدة والشرسة في السوق، وإكتفاء المؤسسة فقط ببيع المنتجات التلفزيونية دون غيرها من المنتوجات التي تخدم نشاطات أخرى يستوجبها السوق. ومن خلال الشكل التالي يمكننا، أن نستدل بصورة أوضح على تغيرات حجم تكاليف المؤسسة خلال فترة الدراسة:

الشكل رقم-10.4:- يمثل تطور حجم التكاليف بالنسبة لرقم أعمال ونتيجة المؤسسة من سنة 2007 إلى سنة 2013



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على المعلومات المقدمة في الجدول السابق.

من خلال هذا الشكل يتضح لنا كذلك، أن حجم التكاليف الأخرى بالمؤسسة بدأت في التراجع منذ سنة 2009، بعد أن عرفت أعلى مستوى لها سنة 2008، ويعود سبب تراجع هذه التكاليف لعدة أسباب من أهمها :

- انخفاض قيم تسيّات المؤسسة منذ سنة 2009 حيث تنازلت عن بعضها، بعد أن لم تعد لها مكانة في عملية الإنتاج، نظرا لتقدم مخرجات منتجاتها بالسوق، مما ساهم في تقليص بعض المصاريف التي كانت تتحملها المؤسسة من خلال استغلالها لهذه الاستثمارات.

- غلق العديد من الوحدات الإنتاجية والخدمية ساهم في تقليل حجم بعض التكاليف، كمصاريف الصيانة، التصليح، التكييف،... الخ.

- انخفاض قيم مخصصات المؤسسة لإهلاك وتدهور قيم تسيّاتها سنة 2012 بنسبة 43,56% عن تلك المسجلة خلال دورة 2009.

- انخفاض حجم الأعباء العملية الأخرى الناتجة عن النشاط التشغيلي للمؤسسة (كالخسائر الناجمة عن حسابات دائنة غير قابلة للتحويل، الغرامات والعقوبات، الهبات والتبرعات، قيم الأتاوي المترتبة عن البراءات والرخص والإمتيازات، المصاريف القضائية... الخ) التي كانت تتحملها المؤسسة حيث إنخفضت قيمتها سنة 2012 بنسبة 23,31% عن القيمة المسجلة خلال دورة 2009.

ومن هنا يظهر لنا نجاعة إستراتيجية التغيير المتبناة في مؤسسة Enie في تقليص حجم تكاليفها التشغيلية من خلال تقليص حجم العمالة من 2389 عامل بداية سنة 2008 إلى 1088 عامل نهاية سنة 2011، حيث نجحت المؤسسة من تقليص أعباء المستخدمين من مبلغ 1377297 ألف دج سنة 2008 إلى قيمة 722645 ألف دج سنة 2012، محققنا بذلك تقليص بقيمة 654652 ألف دج في حجم أعباء مستخدميها، والذي تقابله نسبة تخفيض تساوي -47,53% بالنسبة لأعباء مستخدميها سنة 2008.

2-4-7 أثر تطبيق إستراتيجية التغيير على الحصة السوقية للمؤسسة:

الدور الأساسي للتغيير في مؤسسة Enie يتمثل في خلق أنشطة تسويقية جديدة ومتطورة تحقق من خلالها المؤسسة فرص تسويقية جديدة لتشكيلة من منتجات تعول عليها في الرفع من رقم أعمالها وتحقيق أرباح على المدى الطويل. وقد سعت المؤسسة من خلال تبنيها لإستراتيجية التقليص لإحداث هذا التغيير، للتقليل من حجم تكاليفها إلى أدنى حدود ممكنة من أجل دعم ميزتها التنافسية. حتى

يتسنى أن تنتج منتجات بأقل كلفة من منافسيها، على أن تراعي في ذلك عنصر الجودة، تحسين مستوى الخدمة وتطوير خطوط تشغيلية جديدة.

ومن البديهي أن إستراتيجية التحكم بالتكاليف تتطلب من المؤسسة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع، وهذا ما كان لها في حقيقة الأمر خلال سنوات التسعينات (في ظل شبه غياب للمنافسة في تلك الفترة). إلى غاية مطلع القرن الحالي، حيث سجلت المؤسسة منذ سنة 2001 إلى غاية 2013 أعلى نسبة لحصتها السوقية بـ 80% سنة 2001 حيث سجلت المؤسسة خلال هذه السنة أعلى رقم أعمال لها منذ 1997 بـ 4853 مليون دج، وأعلى قيمة مضافة بـ 1496 مليون دج منذ سنة 1999.

غير أن حصتها السوقية بدأت في التراجع حيث وصلت نسبتها سنة 2002 إلى 55% على الرغم من تحقيق المؤسسة خلال السنة لرقم أعمال مساو لـ 5266 مليون دج، والذي قابله 1995 مليون دج كقيمة مضافة (أكبر حجم لرقم أعمالها وقيمتها المضافة منذ السنة الأولى لتبنيها إستراتيجية التقليل (1997).

وعلى الرغم من إجراء المؤسسة لعدة عمليات تقليص لحجم عملها، منذ 1997 لغاية 2005، إلا أن المؤسسة لم تستطع الإحتفاظ بحصتها السوقية المسجلة سنة 2001، حيث بلغت خلال الفترة الممتدة بين سنة 2001 وسنة 2005 لأدنى مؤشر لها سنة 2003 بنسبة 40%، لتستقر بعد ذلك في حدود 50%-55% سنة 2004 و2005 بعد أن بادرت المؤسسة بطرح تشكيلات جديدة ومتنوعة من أجهزة التلفاز: Dream vision/Real, Magic 55 Cm، بالإضافة لأجهزة سمعية من نوع VCD Mp3. كما أن سنة 2006 عرفت إدراج المؤسسة لتشكيلة جديدة من منتجاتها، بغية تدارك حصتها السوقية الضائعة، من خلال إنتاجها لثلاث أنواع جديدة من أجهزة التلفاز من نوع Tvc 74cm best vision, Tvc 55cm Reality Daewoo، وقد كان لها هذا حيث إستطاعت من تنمية حصتها لتصل لنسبة 60%، بالرغم من إنخفاض حجم إنتاجها خلال سنة 2006 بـ 48,31% عن إنتاجها لسنة 2003. والجدول التالي يوضح تطور الحصة السوقية للمؤسسة منذ سنة 2001 إلى سنة 2013.

جدول رقم -13.4-: يمثل تطور الحصة السوقية لمؤسسة Enie منذ سنة 2001 إلى غاية سنة 2013

| 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | |
|---------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| 45% | 60% | 50% | 52% | 40% | 55% | 80% | الحصة السوقية للمؤسسة |
| -25,00% | 20,00% | -3,85% | 30,00% | -27,27% | -31,25% | | النمو السنوي % |
| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | السنوات |
| | 16% | 17% | 16% | 30% | 35% | 37% | الحصة السوقية للمؤسسة |
| | -6,25% | 6,25% | -46,67% | -14,29% | -5,41% | -17,78% | النمو السنوي % |

المصدر: بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية التسويق بالمؤسسة.

نلاحظ من المعلومات المدونة بالجدول أعلاه، أن المؤسسة شرعت منذ سنة 2007 في فقدان حصتها السوقية تدريجياً، حيث سجل أدنى مؤشر لها سنة 2011 بـ 16% بمعدل تدهور مساو لـ 46,67% عن سنة 2010، لترتفع بعد سنة 2011 بنسب محتشمة لم تتعدى حتى مؤشر 17% نهاية سنة 2013 مسجلتنا بذلك معدل نمو سلمي عن سنة 2012 بـ 6,25%، ويرجع تناقص الحصة السوقية لمؤسسة Enie لعدة إعتبارات من أهمها:

1. نمو السوق بسرعة كبيرة -خاصة خلال السنوات الأخيرة- على حساب الحصة السوقية للمؤسسة، بسبب الإستخدامات المتعددة للتكنولوجيا الحديثة، والتغير السريع في أذواق المستهلكين بفعل تنامي

الأعمال الترويجية والإشهار لمنتجات المؤسسات المنافسة. ولضعف ميزانيات المخصصة للبحوث والتسويق والتطوير، وترقية المبيعات، مقارنة بمنافسيها، بالإضافة لنجاح منافسيها في تغطية خدمة ما بعد البيع لمنتجاتهم، والتنوع في تشكيلة منتجاتهم، وتوسع شبكاتهم للتوزيع.

2. التمركز الجيد لمنافسي المؤسسة بالسوق المحلي وتعزيز مواقعهم فيه، من خلال استغلال كل الفرص المتاحة لجذب ولفت أنظار المستهلك (المشاركة في المعارض والصالونات الوطنية والدولية، الإشهار، العلاقات العامة،... الخ).

3. حصر المؤسسة أنشطتها التسويقية على تشكيلة واحدة من المنتجات "أجهزة التلفاز فقط" منذ 2008، بعد أن أغلقت بعض وحداتها، وتخلت حتى عن تطوير منتجاتهم. مما سبب في تذبذب في رقم الأعمال نتيجة للاضطراب في مستوى الطلب على منتجاتها؛

وبالرغم من تنوع وتحسين المؤسسة لسلسلة منتجاتها منذ سنة 2009 من خلال إنتاجها لعدة أنواع من أجهزة التلفاز مثل: GST1, Excellence 55cm, flatrone gris 55cm, flat NG 74cm, super slim 74cm, Tvc 37cm champ+ Lcd (32,37,42) سنة 2009، ومن نوع Led سنة 2011، إلا أن جهودها لم تكفل بإستعادة حصتها السوقية المفقودة، بل تراجع مؤشرها لتسجل بذلك أدنى مؤشر لحصتها السوقية منذ 2001.

وبالنظر لقوائم المركز المالي للمؤسسة خلال سنوات الدراسة (2007 إلى غاية 2011) يتجلى لنا أن قرارات التسعير التي يتبعها مديرو المبيعات لمؤسسة Enie والتي يتم اتخاذها من طرف إدارتها العليا، أكثر علاقة بتعظيم رقم أعمالها عن تعظيم أرباحها، كون أن للمؤسسة متراكم هائل من خسائر السنوات السابقة والذي يستحيل تغطيته على المدى القصير. فنلاحظ مثلا أن رغبة المؤسسة الشديدة في تحقيق النمو ورفع من مؤشر حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها، دفعها سنة 2008 في محاولة للرفع من مستوى قدراتها الإنتاجية، مما رفع رقم أعمالها بمستوى فاق إمكاناتها المالية المتاحة، مما أدى إلى تنامي الاحتياجات المالية المتعلقة بدورة الاستغلال (ارتفاع حقوق العملاء وبطء دوران المخزونات)، وزيادة ديونها (ديون الإستثمار والديون إتجاه الشركاء والمؤسسات الحليفة، الديون المالية، ديون الاستغلال)، مما ساهم في تحقيق لها أكبر خسارة خلال كل سنوات الدراسة.

2-4-8 أثر تطبيق إستراتيجية التغيير على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

حددت مؤسسة Enie كهدف إستراتيجي لها من أجل الرفع من حصتها السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء، تجديد سلسلة منتجاتها والتخلي عن القديمة التي كانت تنتجها سابقا (تلفاز من نوع FST، أجهزة المذياع من النوع MV800، وDS800، أجهزة المانيطوسكوب DVD & VCR، ... الخ)، وتركيز جهودها وإمكاناتها، طاقاتها ومعرفتها في صناعة أجهزة التلفاز من النوع Lcd، حيث قامت بإنتاج 4284³⁸⁶ - 17398 جهاز تلفاز Lcd سنة 2009، و2010 على التوالي ذات الأحجام ("32"، "37"، "42")، في أول تجربة لها في إدخال منتجات جديدة للسوق، ولزيادة الطلب على منتجاتها فقد ركزت جهودها أكثر سنة 2011، 2012، في إنتاج هذه التشكيلة، حيث بلغت عدد الوحدات المصنعة في هاتين السنتين (2011-2012) ب 69294

³⁸⁶ يجب أن ننوه هنا أن هناك جزء من 4284 جهاز والتي توصلت مؤسسة Enie في الثلاثي الأخير فقط من سنة 2009 من مجموعها على مستوى وحدة التجميع بالمؤسسة، من خلال تشجيع الدولة وشركة المساهمة (SGP Indelec) للمؤسسة لإستيراد المواد الأولية والمركبات الضرورية لتكيب أجهزة التلفزيون من نوع "Lcd" لتشرع منذ ذلك الوقت في تركيب هذا النوع من الأجهزة على مستوى مقرها. أما بالنسبة للثلاثيات السابقة من نفس السنة فالمؤسسة كانت تجلب المنتج جاهزا 100% (بالكامل) من الخارج، وتقوم بإعادة تسويقه لجمهورها.

جهاز تلفاز من نوع Lcd بأحجام وبخصائص ومميزات مختلفة، محققنا بذلك أعلى مستوى إنتاج لها في هذه التشكيلة "Lcd" منذ سنة 2009 (35648 جهاز سنة 2011، 33646 جهاز سنة 2012)، ليتراجع مستوى إنتاجها سنة 2013 إلى 16837 وحدة، بمعدل نمو سالب يساوي -52.77% عن سنة 2011.

ويعود سبب هذا التراجع نتيجة المنافسة الحادة والغير نزيهة التي تعرفها المؤسسة من جهة، ونتيجة لرواج التشكيلة الجديدة في السوق والمتمثلة في جهاز تلفاز بتقنية "Led". حيث تمكنت بفضل يقظتها الاستراتيجية ومجهودات عمالها ومهندسيها، وبالتنسيق مع مديرتي الشراكة والتجارة، ومن خلال استراتيجية التوريد المعتمدة بالمؤسسة (تورديها بالمكونات الالكترونية في إطار شراكاتها المتعددة) منذ منتصف سنة 2010، أن تركيب سنة 2011 ما مقداره 6052 جهاز تلفاز بتقنية Led، وبأحجام وخصائص ومميزات متعددة، وما قيمته 34614 جهاز سنة 2012، بنسبة نمو موجبة تقدر بـ 82.52% بالنسبة لسنة 2011، لترقى بذلك المؤسسة لمستوى طموحات مستهلكيها المتفتحين على منتجاتها العصرية وجودتها العالية. ونتيجة للمنافسة التي تتعرض لها المؤسسة (حسب تصريح مدير مبيعاتها) فقد تراجع مستوى إنتاجها من هذه المنتجات سنة 2013 إلى ما قيمته 12745 جهاز تلفاز، أي بمعدل نمو سالب يقدر بـ -63.18% أي ما يعادل تراجع بـ 21869 جهاز تلفاز Led عن سنة 2012.

وتجسدت أهدافها الاستراتيجية أكثر فأكثر خلال سنة 2012، نتيجة اعتمادها على أحدث التطبيقات التكنولوجية التي باتت تتحكم فيها وفق تصريجات بعض مهندسي مصلحة الإنتاج بالمؤسسة، والقائمين على إدارتها. فبمساهمة وحدة "Alfatrone"، وباستخدام نسب عالية من المعرفة والمهارة الوطنية التي تحوزها Enie، تمكنت من صنع من تلفزيونات ذكية ومتطورة من طراز "Smart TV 3D" بتكنولوجيا IPS (In-Plane Switching) وبأسعار تنافسية لا تتعدى 92.231 دينار جزائري HT³⁸⁷ (إذ يعتبر المنتج الوحيد في فئة 47 بوصة في السوق الوطنية، مقارنة بكل المؤسسات المنافسة). حيث قامت المؤسسة بإنتاج خلال سنة 2012 ما قيمته 5520 جهاز تلفاز مزود بتقنية الأبعاد الثلاثة "3D"، وما قيمته 5120 جهاز تلفاز من نفس النوع "3D" سنة 2013، أي ما يقابل نسبة 15,95% من مجموع إنتاج المؤسسة من تلفاز Led سنة 2012، وما يقابل نسبة 40,17% سنة 2013. وبهذا نلاحظ أن مؤسسة Enie تعاني من المنافسة المباشرة، -والغير النزيهة في بعض الأحيان- مما يدفعها بإدخال التعديلات والتحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها، لمواكبة أي تطورات تمس نشاطها. وقد استطاعت المؤسسة سنة 2013 من تجميع سلاسل جديدة من منتجات تلفاز من نوع "Smart 55" ومن نوع "Led 50" ومن نوع "Led 39" في محاولة منها لجذب واكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالحاليين، كما قامت بإطلاق عروض حملات ترويجية وتنزيلات لهم، فتح فضاءات تسويقي جديدة مجهزة بأحدث التجهيزات والمعدات.

كما تمكنت مؤسسة Enie مطلع الثلاثي الثاني من سنة 2014 دخول المنافسة بالسوق الوطنية بقوة، من خلال إنجازها الأول من نوعه في الجزائر والذي برهنت من خلاله أنها صنعت ما لم يصنعه الآخرون وحتى الأجانب، ويتعلق الأمر بجهاز تلفزيون جديد من نوع "Smart Tv3D Sync-view"³⁸⁸ والذي يتوفر على تقنيات عالية من التكنولوجيات، والتي تعد تقنية جديدة من المؤسسة والذي تم تصنيعه تزامنا مع انطلاق نهائيات كأس العالم بالبرازيل 2014، لتمكن زبائنها من المتابعة المزدوجة (الثنائية) لبرنامجين لتلفزيون مختلفين في جهاز واحد وفي آن واحد.

³⁸⁷ مراسلة الرئيس المدير العام للمديرية المركزية للتجارة، بتاريخ 2013/09/22 تحت رقم 2013/DG/329 المتضمنة سعر البيع لمنتجات المؤسسة لمختلف الشرائح (سعر البيع للمستهلك، لتجار التجزئة ولتجار الجملة)، من بينها سعر بيع تلفاز "Smart TV 3D 47"، المذكور أعلاه.

³⁸⁸ يمكن مشاهدة هذه التقنية الحديثة من خلال زيارة الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.wen.co.il/play.php?id=JpZJN7yspKc>

وتتمثل رؤية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية Enie في تقديم منتجات عصرية تتمتع بدقة فائقة من الشاشات المسطحة والرقمية والتي تخاطب كافة شرائح المستهلكين وتلبي أذواقهم وحاجيات غالبيتهم. كما أن للمؤسسة دعائم قوية في قطاع التقنيات الخاصة بشاشات العرض منذ إطلاقها لأجهزة التلفاز ذات الشاشات المسطحة من نوع "Led"، فهي تعمل على دعم الجيل الجديد من هذه التلفزيونات بشاشات ذات حجم كبير ودقة عالية وسطوع فائقة الدقة والتي تعتبر ضرورية لعرض صور ذات جودة عالية مقارنة مع الأجهزة العادية التي تعتمد على شاشات بلازما.

2-5 وضعية المؤسسة بالنسبة لمنافسيها في ظل المنافسة المفتوحة

في وقت مضى كانت مؤسسة Enie فقط من ينفرد في سوق الأجهزة الإلكترونية بتقديم خدمات مابعد البيع، إذ كانت تعتبرها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وكانت تحوز المؤسسة على أكثر من 25 نقطة بيع على المستوى الوطني تعنى بالبيع وتقديم خدمة مابعد البيع. إلا أنه بعودة الاستقرار الأمني للجزائر ودخولها الى مرحلة اقتصاد السوق، وتشجيعها للإستثمار الأجنبي فيها، جعل من أسواقها وجهة مميزة للمؤسسات الأجنبية، خاصة في مجال الصناعة الإلكترونية الموجهة للجمهور الواسع، الشيء الذي حول هذه الميزة من التنافسية إلى ميزة عامة يتصف بها جل منافسيها³⁸⁹، وأصبح التنافس في السوق المحلية للمنتجات الإلكترونية يتعدى الضمان وخدمات مابعد البيع، حيث أصبح التنوع في النشاطات والمنتجات، وإستخدام الأساليب العلمية والتكنولوجيا العالية والحديثة في عمليات التسيير والإنتاج، والإبداع، وجودة المنتج والخدمات المقدمة³⁹⁰، والتحكم في التكاليف والوقت والجهد، ووضع وبناء استراتيجيات إنتاجية، توزيعية، ترويجية وتصديرية تتناسب مع الأوضاع الاقتصادية السائدة، مايميز مؤسسة Enie عن غيرها من المؤسسات المنافسة أو الغير عنها.

وتواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الإلكترونيات ومن أهم منافسيها نجد Cobra, Samsung, LG, Stream system, Starsat, Bya Electronics, Cristor... لكونهم ينتجون نفس المنتج (التلفزيون) لمؤسسة Enie، فبالإضافة لمدة الضمان لسنتين التي تقدمها مؤسسة Enie لمنتجاتها، تطلب الأمر منها لمواجهة هذه المنافسة إتخاذ عدة اجراءات صارمة من خلال اتباعها لأي سياسة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج بما يساهم بالتنافس في الأسعار، وتحسين وتطوير منتجاتها لولوج الأسواق بمنتجات ذات جودة عالية، توسعة محفظة أنشطتها بنشاطات جذابة وذات فعالية وقبول لرفع حصتها السوقية في سوق الأجهزة الإلكترونية، إنتهاج مبدأ "المبادر أولاً، المهيمن دائماً" للتفوق على منافسيها وتحويل أنظار الرأي العام لمنتجاتها. المنافس الوطني القوي للمؤسسة يتمثل في مؤسسة Condor المتحصلة مرتين على التوالي على شهادة ISO للجودة، حيث أنها تمارس مجموعة نشاطات مفتوحة في كل المجالات الاقتصادية والإعلامية، مما مكنها

³⁸⁹ فمثلا شركة Philips أو شركة Sony شرعتا في ربط شبكة للخدمات ما بعد البيع عبر التراب الوطني، ومؤسسة Cristor قامت أيضا بتوسيع خدماتها مابعد البيع في 10 ولايات، كما أن مؤسسة Condor تقدم ضمانات التصليح لمنتجاتها لمدة سنتين مع ضمان توفر قطع غيار المنتج المباع لمدة 3 سنوات، بالإضافة إلى أنها توفر رقما أخضر للزبائن بمكالمات مجانية لتقديم النصائح والمعلومات اللازمة للتشغيل والتصليح (حاليا على الخط الثابت -الأرضي-، ومع سنة 2015 على خط نجمة وجيزي)، كما أنها قدمت منتجاتها (لغاية سنة 2013) في 59 صالة عرض. فيما يكفي البعض من منافسيها (مثل شركة LG, Iris) بالتعاقد مع مصلحين خواص للقيام بعمليات التصليح، مع ضمان توفير قطع الغيار اللازمة، وفي حالة تعسر عملية التصنيع، يقوم البعض من المنافسين بإستبدال الجهاز المعطل بأخر جديد (لتعذر عملية التصليح) مما يستغرق بعض الوقت، والذي يكون في غير صالح الزبون. كما أن مؤسسة LG وفي إطار تقديم أفضل خدمات مابعد البيع لإرضاء زبائنها في بعض منتجاتها توفر مهندسين مختصين يقدمون الخدمة بمسكن الزبون (دون إجباره على نقل المنتج -الأجهزة الثقيلة فقط-)، بالإضافة لتقديم مدة ضمان تساوي 18 شهر.

³⁹⁰ البعض من المنافسين (مثل Condor) قد وضع رقم هاتف تحت تصرف زبائنه ليس فقط للإتصال والإستعلام، بل حتى في حالة تعذر عملية التصليح يتم ربط المكالمات بمهندسي وخبراء المؤسسة لتقديم الحلول الضرورية لعملية التصليح وتقديم الخدمة، أو قد يتم تسجيل المكالمات لتعرض فيما بعد على المهندسين لتقديم الخدمة للزبون والاتصال به.

أيضا من منافسة كبرى الماركات العالمية التي تدخل الجزائر من الخارج، وقد حققت هذه المؤسسة على حصة سوقية تقارب 35% سنة 2012 في مختلف المنتجات في السوق الوطنية،³⁹¹ من خلال تنوع تشكيلة منتجاتها، وتعدد شبكات نقطها للبيع وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة لسياستها الصناعية المركزة على عملية الإسترجاع لفضلاتها الصناعية (خاصة ما تعلق بإسترجاع الكارتون ووسائل التغليف)، مما يساهم في التقليل -نسبيا- في حجم نفقاتها، وتحسين نتائجها -أرباحها-، وهو الشيء الذي عزفت عن القيام به مؤسسة Enie منذ سنوات، حتى أنها أهملت تجهيزاتها المخصصة لذلك، مما أدى إلى ضياع بعضها، وإحتراق البعض الآخر بسبب إهمال العمال والمؤسسة لها.

2-6 الجودة والتنوعية لمنتجات مؤسسة Enie:

إلى جانب التميز النوعي لمؤسسة Enie والمتمثل في كفاءة نظام التسليم والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع التي تقدمها، تتعزز قدرتها التنافسية من خلال رفع وتحسين مستوى جودة منتجاتها، المتجسدة في الاهتمام بنوعية وجودة مكونات منتجاتها ومستوى مهارات عمالها، وبدرجة استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبحكم تعاملها مع أكبر المؤسسات المعروفة دوليا والرائدة في المجال الإلكتروني في العالم (شركة LG، شركة Nokia، شركة Gold star)، وقبول هذه الشركات للتعامل مع مؤسسة Enie، يعد بمثابة ترجمة وتجسيد لصمعتها، ولمستوى وجودة منتجاتها الجيدة من الناحية التكنولوجية والتقنية.

وفي إطار مشروع عصرنة وحدة EGP الذي إستفادت منه، من جهة، ولتعدد فرص الشراكة التي أتاحت لها بعد تطهيرها ماليا ومسح ديونها نهائيا من طرف الدولة، تساهم مؤسسة Enie المنافسة المختلفة لمنتجاتها في السوق من خلال عرضها لأحدث جيل من الأجهزة التلفزيونية التي تتمتع بشاشات مسطحة من نوع "Led" بتقنية Enie المتطورة، ذات التكنولوجيا العالية، وبمواصفات ومعايير دولية دقيقة، وبأسعار متميزة وعروض فريدة. كما تتمتع أجهزتها التلفزيونية بسطوع فائقة الدقة، وبتقنية صوت متطورة، وبمضخمات صوت رقمية كاملة لتكامل الأداء العالي للصورة (-الوضوح الكامل أو كاملة الجودة - High Definition، - فائق الجودة- Full HD).

وقد أولت Enie إهتماما بالغا لبعض الجوانب التقنية لمنتجاتها التلفزيونية ك: التباين Contrast (قدرتها على إظهار اللون الأسود بطريقة أكثر من كافية لمعظم المتفرجين)، دقة الألوان Color Saturation (مما يجعل اللون الذي تنتجه هذه الشاشة أكثر غنى وإشباع من اللون نفسه الذي تنتجه الشاشات الأخرى)، زاوية وضوح الرؤية Viewing Angle (تمايز ألوانها لدى النظر إليها من الجانب بزوايا مائلة كثيرا عن سطحها سواء كان ذلك أفقيا أم عموديا)، زمن الاستجابة Response Time (كلما كان هذا الزمن أقصر كلما كانت قدرة الشاشة أكبر على التعامل مع المشاهد التي تتطلب تبديلا سريعا في الصورة)، مدة الحياة Lifespan (حياة شاشة غير محدودة عمليا)، استهلاك الطاقة Power Consumption (استهلاكها للطاقة الكهربائية ضئيل جدا)، والإشعاعات المصدرة Radiation (لاتسبب في أية إشعاعات ضارة حيث أنها لا تصدر سوى الضوء)،.. إل.³⁹² بالإضافة لضمان تصليحها لمدة سنتين مجانا.

وتتميز منتجات المؤسسة بميزات يتم تقديمها في أغلب الأجهزة الكبيرة والأعلى جودة، مثلا إحتوائها على منافذ USB، منفذ SD Memory Card Slot، منافذ HDMI، منفذ PC، منفذ Head Phone، منفذ

³⁹¹ حسب تصريح رئيس مجلس إدارة مجمع "كوندور" ليومية الفجر الجزائرية نشر بالموقع الإلكتروني لليومية بتاريخ 24 فبراير 2012، على الساعة 09:39، إطلع عليه بتاريخ 2012/12/12.

³⁹² من خلال تصريحات بعض مسؤولي مديريات التأكد والجودة بالمؤسسة.

Ethernet، Bluetooth، وبغض المنافذ الأخرى التي تساهم في توصيل شاشاتها وغيرها من الأجهزة مثل: الكاميرا، اللابتوب، كيبورد أو عن طريق الوايرلس،... الخ. كما أن الكثير من أجهزتها التلفزيونية تتوفر على العديد من تطبيقات الأنترنت مثل: Skype، Youtube، Facebook،... الخ

2-6-1 الرقابة على الجودة

تمت الرقابة على الجودة في مؤسسة Enie من أجل التأكد من مدى مطابقة مواصفات المنتجات النهائية للتصميمات والخصائص المحددة مسبقاً لهذه المنتجات، وتتم عملية مراقبة الجودة على طول خطوط الإنتاج والتي تبدأ من فحص المواد الأولية والأجزاء لغاية التركيب والتجريب، وتستعمل المؤسسة الأساليب الإحصائية الكمية ومختلف طرق وأساليب مراقبة الجودة. والجدول التالي يوضح لنا ما أفرزته عملية مراقبة الجودة خلال سنوات الدراسة في المؤسسة:

الجدول رقم - 14.4-: يمثل تطور حجم الكميات المعابة من منتجات قسم EGP من سنة 2007 الى سنة 2013

| السنوات | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| كميات الإنتاج | 162463 | 172768 | 106902 | 107322 | 95085 | 72448 | 29582 |
| عدد الوحدات المعابة | 136 | 124 | 16 | 78 | 32 | 66 | 12 |
| % الإنتاج المعاب للكلية | 0,08% | 0,07% | 0,01% | 0,07% | 0,03% | 0,09% | 0,04% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد للمعلومات المقدمة من مديريات التأكد والجودة بقسم EGP

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الوحدات المعابة التي تم إكتشافها من خلال عمليات مراقبة سجلت أدنى نسبة لها خلال سنة 2009، بمعدل 00,01%، ويرجع هذا الإنخفاض لتحكم عمال المؤسسة في عمليات تجميع مكونات تلفاز "Lcd" التي كانت تقتنيها المؤسسة في إطار الشراكة التي كانت تربطها بمؤسسة LG الكورية، والتي إنتهت سنة 2009 بعد رفض مؤسسة LG توريد مؤسسة Enie بمكونات الالكترونية لجهاز "Lcd". لتسجل المؤسسة بعد ذلك تذبذباً في نسب الوحدات المعابة، حيث سجلت أعلى نسبة لها سنة 2012 بمعدل 00,09%، ويعود هذا الارتفاع في عدد الوحدات المعابة، لعدم جودة بعض المواد والمكونات الالكترونية التي اقتنتها المؤسسة من مورديها.

2-6-2 سياسة التسعير في المؤسسة في ظل الجودة المطلوبة والمنافسة المفتوحة:

يعتقد العديد من المستهلكين بأن أجهزة التلفاز ذات العلامة الأجنبية تعتبر أحسن من تلك التي تحمل العلامة الوطنية Enie. كما يعتبرون أن المنتجات ذات العلامة الأجنبية أو المستوردة المرتفعة الأسعار مقارنة بالعلامات الوطنية أفضل من المنتجات الوطنية، مما يدل على استخدامهم للسعر كمؤشر لجودة المنتج في بعض الأحيان، فنجده لدى العديد منهم مرجعاً للقرارات التسويقية الهامة والمتميزة لديهم، ففي ظل عدم التأكد ومحدودية المعلومات المتوفرة لديهم عن المنتج المراد إقتناؤه، لا يستطيعون الحكم على الجودة عن طريق فحص السلعة بأنفسهم أو بخبرتهم السابقة -المفقودة- (خاصة المنتجات الجديدة)، عندها يصبح السعر لديهم المؤشر المهم على جودة المنتج، مما يؤدي بهم للإعتماد عليه لتحديد أفضل البدائل. كما أن البعض من المستهلكين، يرى في السعر المنخفض للمنتجات، حكماً على جودة المنتج بالتدني، دون أي مراعاة لجودته وخصائصه ومميزاته.

كما أن البعض من المؤسسات الأجنبية الرائدة في صناعة الأجهزة الالكترونية، والناشطة والمنافسة لمؤسسة Enie في السوق الوطنية، تؤمن بأن ميزتها التنافسية، وسمعتها ومكانتها في السوق الدولية، تعطي لها حرية أكبر في تسعير منتجاتها، وسيشتري المستهلك منتجاتها على الرغم من ارتفاع أسعارها لإمتلاكها هذه

الميزة، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة LG، ومؤسسة Samsung. كما أن بعض منافسيها غالباً ما يميلون إلى توفير منتجات لجمهورها غير متوفرة لدى المنافسين، كما هو الحال مثلاً بالنسبة لمؤسسة Condor حيث تستهدف بعض الفئات المحدودة الدخل والتي تتطلع إلى مواكبة المنتجات العصرية وفق مداخيلها وقدرتها الشرائية، فتنجح لها أجهزة بمواصفات خاصة تتجاوزها المؤسسات الأخرى، (كأجهزة التلفاز من نوع Led ذات الأحجام "24"، "28") وبأقل الأسعار (تكون في متناول المستهلك)، حيث تطمح من وراء هذا، كسب ثقتهم وجذب إهتمامهم لمنتجاتها، للرفع من حصتها في السوق وتعزيز قدراتها التنافسية.

وفي سياق ما ذكر، وبالإضافة إلى سوق متفتح على الخارج، يتأثر بإنخفاض أسعار المنتجات، وبقصر عمر المنتج (من منظور تكنولوجي)، وبشبه هيمنة لهذا السوق من طرف بعض المؤسسات الأجنبية، وفي ظل المنافسة المباشرة، والغير نزيهة في بعض الأحيان التي تواجهها مؤسسة Enie، خاصة من بعض المؤسسات الخاصة الناشطة في السوق المحلية، يجدر بنا التنويه عن سياسة التسعير المعتمدة في مؤسسة Enie. إذ تعتمد في تحديد أسعار منتجاتها على طريقتين، وتلزم بأسعارها كل الوحدات التجارية التابعة لها، وهتان الطريقتان المستعملتان هما:

1. التسعير عن طريق التكاليف: وويحدد على أساس احتساب التكاليف المدفوعة من أجل إتمام صناعة المنتج، مضافاً إليها هامش الربح الذي تحدده المؤسسة؛
2. التسعير عن طريق أسعار المنافسين: وفي هذه الطريقة تراعي المؤسسة أسعار منتجات منافسيها السائدة في السوق؛ وفي هذه الطريقة فإذا ما أرادت المؤسسة تحقيق هامش معين فعليها أن تخفض تكاليفها إلى مستوى يضمن لها تحقيق المردودية المرجوة، وتحقيق أهدافها التسويقية، وهذا ماسعت إليه جاهدة مؤسسة Enie من وراء إستراتيجية التغيير التي تبنتها.

والجدول أدناه يوضح لنا أسعار منتجات مؤسسة Enie مقارنة بأسعار أهم منافسيها على المستوى الوطني (LG, Samsung, Condor)، خلال الثلاثي الأخير من سنة 2013

الجدول رقم 15.4-: يمثل أسعار مؤسسة Enie مقارنة بأسعار أهم منافسيها للثلاثي الأخير من سنة 2013

| Types | caractéristiques | Enie | Condor | LG | Samsung |
|--------------------------|---------------------------|----------------|----------------|----------------------|---------------------|
| Led 24" | HD | - | 15.500 | - | - |
| Led 28" | HD blanc | - | 22.050 | - | - |
| | HD Noir | - | 21.500 | - | - |
| Led 32" | HD Noir | 35.900 | 25.000 | 36.000 | 37.000 |
| | HD blanc | - | - | - | 33.000 |
| | HD + Support | - | 26.050 | - | - |
| | Smart + Dém Intg HD | - | 34.000 | - | - |
| | HD + Dém Intg HD | - | - | 35.800 | - |
| | HD 3D | - | - | 48.500 | - |
| Led 39" | Smart HD 3D | 49.900 | - | - | 60.000 |
| | HD | 47.900 | - | - | 51.000 |
| Led 40" | HD blanc | - | 49.000 | - | - |
| | HD Noir | 50200 | 47.000 | - | - |
| | Smart + Dém Intg HD | - | 58.000 | - | - |
| | HD 3D | - | 61.000 | 64.000 | - |
| Led 42" | HD | - | 42500 | - | 65.990 |
| | Smart + Dém Intg HD+ WIFI | - | - | 76.080 | - |
| | Smart HD 3D | 89.900 | - | 90.000 | - |
| Led 43" | Normal plasma | - | - | - | 50.000 |
| | Normal Image net | - | - | - | 44.000 |
| Led 46" | Smart HD 3D | - | - | - | 190.000 |
| | HD | 62.500 | - | - | - |
| Led 47" | Smart HD 3D | 110.000 | - | - | - |
| Led 48" | HD | - | 79.000 | - | - |
| Led 50" | HD | 82.900 | 86.000 | - | - |
| | Smart HD 3D | - | 80.000 | - | - |
| | Smart HD | - | - | - | - |
| Led 51" | Normal plasma | - | - | - | 68.000 |
| Led 55" | Smart HD | - | 105.000 | - | - |
| | HD 3D | 140.000 | - | - | - |
| | Smart HD 3D | 180.000 | - | - | 265.000 |
| TV Oled | | - | - | 570.000 | 810.000 |
| Home cinéma | | 19.900 | 20.000 | [17.490- 119.990] | [33.000- 46.000] |
| Duree de Garantie | | 24 mois | 24 mois | 18 mois | 18 mois |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات من بعض نقاط البيع للمؤسسات الأربعة

نلاحظ أن الأسعار المعروضة من طرف مؤسسة Enie معقولة وفي متناول المستهلك بالنسبة لمنافسيها، خاصة بعد أن بدأ الجمهور يدرك مواصفاتها المهمة والذكية والمتطورة (مع العلم أن أول جهاز تلفاز ذكي "Smart tv 3d" عرض في السوق الوطنية كان يحمل علامة Enie)، مما جعلهم يلمسون أهميتها ويتمتعون بها، خاصة وأن العديد من القنوات التلفزيونية أصبحت تبث برامجها بهذه التقنيات الحديثة.

إيماننا منها بوجود تأثير جوهري بين مدة خدمة الضمان المقدمة وتعزيز رضا عملائها، تسعى مؤسسة Enie على غرار مؤسسة Lg ومؤسسة Samsung من خلال مدة الضمان المقدمة (عامين) لزيادة ثقة الجمهور في جودة منتوجاتها، بما يساهم في الوصول إلى ولاءها. حيث تعد خدمة الضمان من الجوانب الأساسية التي أصبح التنافس فيها كبيرا في خدمات مابعد البيع، حيث تساهم الخدمة في بناء قرار الشراء

لدى المستهلك، وبناء علاقات طويلة المدى معه، ومن هذا المنطلق فقد سعت مؤسسة Condor لمنافسة مؤسسة Enie في هذا الجانب.

ونلاحظ أيضا، من خلال الجدول السابق، أن المنتج الذي تراهن وتعول عليه المؤسسة في الرفع من رقم أعمالها وتعزيز تواجدتها في السوق هو تلفاز Led الذكي من طراز Smart 3D الذي شرعت في تصنيعه سنة 2012، سواء من فئة "55"، "47"، "42"، "32"، وهو الجهاز الأحدث من بين عدد من أجهزة التلفاز التي بدأت Enie في تجميعها وتركيبها منذ عام 2011. كما أن أسعارها بالنسبة لمنافسيها في هذه الفئات من الشاشات هي الأقل سعرا، وبهذا، وبالنظر لتكاليف إنتاج هذا الطراز من التلفاز يتضح لنا أن المؤسسة تتميز عن منافسيها في هذه المنتجات بالتكلفة الأقل وبالسعر الأقل والمناسب، بالإضافة لجودة المنتج، حيث تحرص المؤسسة على إقتناء أجود المكونات الالكترونية من مورديها، لتحقيق أفضل تلبية لرغبات جمهورها. والجدول التالي يوضح لنا هامش الربح الوحدوي الذي تحققه منتجات مؤسسة Enie في أجهزة التلفاز من نوع Led (المتاح حاليا بالسوق الوطنية) خلال الثلاثي الأخير من سنة 2013:

الجدول رقم-16.4-: الهامش الربحي المحقق في جهاز التلفاز من نوع "Led" لمؤسسة Enie للثلاثي الأخير لسنة 2013

| نوع المنتج | كلفة الإنتاج الوحدوية لسنة | | كلفة الانتاج الوحدوية لسنة 2013 | سعر البيع سنة 2014 | سعر البيع سنة 2013 | هامش الربح الوحدوي لسنة 2013 |
|------------------------------|----------------------------|-------|---------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------|
| | 2011 | 2012 | | | | |
| LED 32 | 34582 | 32129 | 29677 | 33900 | 35900 | 6223 |
| LED 46 | 88766 | 55215 | 55215 | | 62500 | 7285 |
| LED 40 | 53889 | 45237 | 45237 | | 50200 | 4963 |
| LED 42 | - | - | - | 52900 | - | - |
| LED 32 SMART 3D | - | 31496 | 33333 | 45900 | 49900 | 16567 |
| LED 39 | - | - | 37357 | 45900 | 47900 | 10543 |
| LED 42 SMART 3D | - | 53962 | 54078 | | 89900 | 35822 |
| LED 42 serie 33D (cl+so) | - | - | - | 69900 | - | - |
| LED 47 SMART 3D | - | 61717 | 61718 | | 110000 | 48282 |
| LED 50 MS701 | - | - | 54737 | | 82900 | 28163 |
| LED 55 SMART | - | 81875 | 81078 | 160000 | 180000 | 58922 |
| LED 55 3D | - | - | 81078 | 140000 | 140000 | - |
| LED 42 SYNC VIEW | - | - | - | 82900 | - | - |
| LED 65 SMART 3D | - | - | - | 250000 | - | - |
| Machine à laver 7kg (plsq) | - | - | - | 8500 | - | - |
| Machine à laver 8kg(plsq) | - | - | - | 12000 | - | - |
| Machine à laver 13kg(plsq) | - | - | - | 28000 | - | - |
| Récepteur Satellite HD smart | - | - | - | 11000 | - | - |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية المبيعات ومصلحة الإنتاج لمؤسسة Enie.

من خلال الجدول أعلاه، نرى أن سياسة التسعير المنتهجة من طرف مؤسسة Enie ملائمة وفعالة بالمقارنة بأسعار المؤسسات الأخرى المنافسة، حيث أن المؤسسة تحقق هوامش ربحية أكبر في أجهزة التلفاز الذكي "Smart 3D" مقارنة بمنتجاتها الأخرى، ويعود ذلك لعدة إعتبارات من بينها تحكم المؤسسة منذ سنة 2012 في حجم تكاليفها مما إنعكس بالإيجاب على تكلفة الإنتاج الوحدوية لمنتجاتها، -خاصة خلال السنتين الأخيرتين- (على الرغم من الإرتفاع المسجل في حجم تكاليف الاستهلاكات سنة 2012)، من

جهة، ولتحكمها الجيد في تكنولوجيا المستخدمة في تركيبة هذه التشكيلة من المنتجات، من جهة أخرى. وبهذا يتضح لنا أثر سياسة التسعير المنتهجة على مبيعات Enie، وعلى مدى تحقيق الأهداف المنشودة، كما يتجلى لنا نجاعة هذه السياسة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما أن السعر بالنسبة لمؤسسة Enie لا يعد العنصر الوحيد الذي يمكنها المنافسة على أساسه، إذ أن هناك نوع آخر من المنافسة والمتمثل في المنافسة غير السعرية، والتي تكون من خلال مثلا تحسين الجوانب الأخرى للمزيج البيعي، كالزيادة في الحملات الاشهارية والترويجية للسلعة للتعريف بها، والرفع من مستوى جودة المنتج والخدمات ما بعد البيع، إذ تعول المؤسسة على هذا من خلال 39 ورشة اصلاح وتقديم خدمة ما بعد بيع على مستوى التراب الوطني (بعد أن كان عددها 31 سنة 2009)، مجهزين بتعداد من المهندسين لمتابعة خدمات ما بعد البيع، طبقا للتشريع الساري المعمول به فيما يخص حماية المستهلك.

3- المبحث الثالث : مساهمة الدولة في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة Enie

يعتبر النشاط الإلكتروني لشركة Enie واحدا من أهم النشاطات الصناعية التي يعول عليها اقتصاد الدولة الجزائرية، ولهذا فقد كلف وزير الصناعة "الهاشمي جعبوب" سنة 2005 لجنة تقنية بتقييم احتياجات مؤسسة Enie بغية التكفل بها وحل مشاكلها المالية والهيكلية التي تتخبط فيها، كما دعى الوزير مسؤولي المؤسسة للبحث بجدية عن شركاء في المجال الصناعي والتكنولوجي وإستغلال الفرص المتاحة في ظل تحرير الأسواق.

وقد هدف برنامج التاهيل الذي تم اطلاقه في بداية 2011 من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بصفة عامة لتاهيل 20.000 مؤسسة تابعة لمختلف القطاعات وذلك خلال برنامج التنمية الخماسي (2010-2014)، بمبلغ مالي يقدر بـ 789 مليار دينار لكل المؤسسات الصناعية، من أجل انعاش مؤسسات القطاع العام، منها 134,45 مليار دينار للمشاريع الجديدة ونحو 05 ملايين دج للتكوين. وذلك لدفع جهاز الانتاج وتكثيف الانتاجية لتمكينها من بلوغ التنافسية وتعزيز مواقع هذه المؤسسات في السوق، وكذلك الانفتاح لعقد عمليات شراكة هدفها خلق مناصب الشغل والقيمة المضافة وتكثيف النسيج الصناعي. وترجم هذه العملية في هدفين على المؤسسة بلوغهما والمتمثلين في:

- أن تصبح منافسة في مجال الاسعار والجودة؛
- أن تكون قادرة على المتابعة والتحكم في التطور التقني للمنتجات بالأسواق (الابتكار).

ومن خلال الإهتمام الذي أولته الدولة³⁹³ (وبعد تأخر طويل) للصناعات الالكترونية_المنزلية، والذي تجسد في موافقة مجلس مساهمات الدولة في جوان 2011 على ملف التطهير والتأهيل والتطوير الخاص بكل المؤسسات التابعة لشركة تسيير المساهمات للصناعات الالكترونية المنزلية SGP INDELEC³⁹⁴، فقد حظيت مؤسسة Enie من مخطط تنموي شامل (2013-2017)، تضمن قرض بقيمة 24 مليار دينار جزائري لشراء الديون التي تجاوزت قيمتها 22,472 مليون دينار جزائري سنة 2010³⁹⁵، والحصول على قروض في حدود 20 مليار دج تستحق على مدار 05 سنوات. على أن يخصص مبلغ 14240 مليون دج من هذه القروض لتأهيل مشروع مصنع الإندماج الإلكتروني الممتد على ثلاث سنوات (2013-2015) بمقاييس دولية وعلى أرضية ذات مساحة 4000م²، وبمخابر وورشات لتكيب الاجهزة الالكترونية والذي وصلت نسبة الإنجاز به حاليا إلى نسب جد متقدمة (تقريبا 80% منتصف سنة 2014)³⁹⁶، مما سيوسع مجال العمل في المجال الإلكتروني بتقنيات عالية³⁹⁷.

كما وجهت حصة من القرض لصناعة ألواح توليد الطاقة الشمسية، ومبلغ 750 مليون دج للتكوين وإعادة التاهيل - ما يقارب 800 عامل من كل الأصناف- ونشاطات البحث والتنمية والتكوين في مجال الموارد البشرية، بالإضافة إلى دراسة قابلية لمشاريع كاميرات الحراسة والعرض بتقنية "Led"، للنهوض بمؤسسة

³⁹³ بعد إجراء العديد من الدراسات من قبل وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، في إطار الاستراتيجية الجديدة للتطوير الصناعي في الجزائر.

³⁹⁴ تضم هذه الشركة 13 مؤسسة عمومية منها مؤسسة Enie ومؤسسة Eniem اللتين تمتلكان معا حوالي 40% من السوق الوطنية.

³⁹⁵ قيمة الديون في الميزانية المالية للمؤسسة بتاريخ 2010/12/31 تساوي (22479178602 دج)، وقيمة الديون المشتراة سنة 2011 تساوي (22472002918 دج).

³⁹⁶ يشمل المشروع أيضا إنجاز قاعة بيضاء لصناعة الصفائح الكهروضوئية، ذات مساحة 608 م² بجدران عازلة للكهرباء وارضية جاذبة للطاقة الزائدة مع تنصيب مكيفات هواء تشغل في فصل الحر، وهذا ما سيضمن للعامل العمل وفق ظروف عمل جيدة (ما تم ملاحظته من خلال زيارتنا الميدانية بموقع المشروع).

³⁹⁷ مع الإشارة أن المخطط الاستثمار الموافق عليه من قبل SGP لفائدة المؤسسة، قد توقع إستغلال نسبة 46% من قيمة قرض التاهيل، لتمويل مشاريع جديدة، ونسبة 46% لعصرنة الوحدات الموجودة، ونسبة 8% للتكوين والإبداع. -من خلال تصريحات بعض مسؤولي مديرية قسم المركبات الالكترونية-.

Enie لمواكبة كل التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية³⁹⁸، ورفع حصة المؤسسة في الصناعة الالكترونية الموجهة للجمهور الكبير في السوق من نسبة 16% إلى 25% نهاية سنة 2015، ويطمح هذا البرنامج حسب السيد رئيس إدارة شركة المساهمات SGP-Indelec إلى رفع رقم أعمال المؤسسة بـ 18% سنويا ونسبة نمو بـ 32%، ونسبة قيمة المضافة بـ 47% من الفائدة، وتأمين 650 منصب عمل³⁹⁹.

1-3 رهانات مؤسسة Enie لتعزيز قدرتها التنافسية في ظل مشاريعها المستقبلية

تراهن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس على خبرتها مدة ثلاثين عاما لدخول المنافسة في السوق الوطنية العالمية، ورفع حصتها السوقية إلى نسبة 35% عوض نسبة 20% الحالية، خاصة بعد استفادتها من مشاريع إنجاز لأربع مصانع جديدة منها مصنع بالشراكة بين المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة صينية من اجل إنتاج البطاقات الالكترونية (مماثلة الخلية الرئيسية لأي منتج الكتروني) والصفائح الضوئية، وأجهزة المراقبة عن بعد والأمن، وأجهزة التلفزيون في المركب الصناعي لسيدي بلعباس. وبالنسبة للمصانع الثلاثة الأخرى اثنان منها ستقامان بمقر المؤسسة الأم، واحدة متخصصة في صناعة الصفائح الكهروضوئية (الفولطية) والأخرى في الصيانة والمعايرة الالكترونية - مع العلم أن قيمة تهيئة مبنى الصيانة والمعايرة الالكترونية تقدر بـ 30,78 مليون دينار جزائري HT⁴⁰⁰ - كما أنه قد تم التوقيع على عقود مع مؤسستين فرنسيتين لتوفير التجهيزات الضرورية لتطوير نشاط الصيانة والمعايرة الالكترونية⁴⁰¹. والمصنع الثالث سيكون متخصصا في صناعة تجهيزات الإعلام الآلي ويكون مقره في وهران.

كما تطمح المؤسسة من خلال تجاربها السابقة في صناعة الصفائح الضوئية⁴⁰² (سنة 1983 وسنة 2000 بمشروع Enie-Solar)، على تأمين خلية شمسية ذات نفس مردودية خلية بقطر 10سم ولكن ذات حجم أصغر منها بستة مرات⁴⁰³، وتطمح بذلك أن تكون المؤسسة الجزائرية الأولى التي تطرح في السوق الوطني الصفائح الشمسية ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب، خاصة بعد إنطلاق المشروع سنة 2007 بكلفة قدرت بـ 24 مليون دولار⁴⁰⁴، على أن يجسد خلال فترة 05 سنوات على ثلاث مراحل، وقد كانت أول تجربة لهذه الصفائح الضوئية في شهر فيفري لسنة 2009 على مستوى 05 تقاطعات للطرق بولاية سيدي بلعباس⁴⁰⁵. وقد شرعت في عرض هذه الصفائح الشمسية ذات طاقة انتاجية تعادل 500 كيلوواط، على أن يتم تحسين قدرتها الانتاجية ابتداء من سنة 2011 إلى 06 ميغاواط لتصل لـ 35 ميغاواط سنة 2015. وحسب تصريحات المقدمة من طرف مديرية قسم المركبات الالكترونية، فقد تم انتقاء مؤسسة أمريكية لتوفير

398 من خلال بعض الاستجابات مع بعض مسؤولي مديرية قسم المركبات الالكترونية بمؤسسة Enie .
399 معطيات مقدمة من طرف المديرية العامة للمؤسسة، وللتوضيح أكثر أنظر تصريح وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار على الموقع الالكتروني التالي:

http://www.algerie-pme2.dz/IMG/pdf/revue_de_presse_du_16_au_20_juin_2013.pdf/page_22.

400 وفق الاعلان عن منح لصفقة "تهيئة مبنى الصيانة والمعايرة الالكترونية"، المنشور بجريدة النهار الوطنية الصادرة بتاريخ 2014/05/19 المتضمن (بعد دراسة العروض المقدمة) قبول عرض المناقصة المقدم من طرف مؤسسة "ETB DIF KOUIDER"، أطلع عليه بتاريخه، على الساعة 13.20.

401 من وثائق مديرية قسم المركبات الالكترونية.
402 بعد أن تمكن مهندسوا المؤسسة في سنة 1983 من صنع خلية شمسية استعملت لصناعة الوسائط شبه الناقلة والتي لديها ميزة كهربائية كعازل.

403 بعد أن كانت المؤسسة تنوي إنتاجها في إطار شراكة بين المؤسسة وشركة Sonelgaz تم التفاوض عن بنودها سنة 2009. لكن بعد زيارة مجموعة من خبراء شركة Sonelgaz لورشات مؤسسة Enie، لاحظ الخبراء أن تجهيزات المؤسسة قديمة (منذ سنة 1970)، ومهملة ولا تستجيب للمعايير المطلوبة. كما أن إطارات مؤسسة Enie شككوا بتحسين هذه الشراكة منذ الشروع في مفاوضاتها، غير أنه بعد زيارة الخبراء لورشاتها خلصت المؤسسة أن لا فائدة ترجى من هذه الشراكة.

404 معلومات مقدمة من طرف مديرية قسم المركبات الالكترونية.

405 للإشارة أنه قد تم إبرام اتفاقية من قبل، بين إدارة مؤسسة Enie وبلدية سيدي بلعباس، تقضي باستحداث مشروع نموذجي بأحد مفترقات الطرق بالمدينة لتجهيزه باللوحة الإشارية المرورية، وكذا إنجاز اللوحات الإشارية الإلكترونية بالولاية.

التجهيزات اللازمة، حيث قامت مؤخرا هذه المؤسسة بتوفير هذه التجهيزات لمؤسسة Enie. وتسعى المؤسسة من خلال الأبحاث والدراسات التي تقوم بها حاليا لتطوير طاقة هذه الألواح لاستيعاب الطاقة الشمسية بتكنولوجيات متقدمة تسمح بمضاعفة قدرة الاستيعاب الى أزيد من 100 مرة.

والاستثمار في مجال الطاقة الشمسية يعتبر بالنسبة للمؤسسة بمثابة نشاط وسوق جديد تنوي ولوجه والتحكم به (بالنظر لخبرتها وتجربتها في هذا المجال سنة 1983، وسنة 2000) وتحقيق الريادة فيه (بحكم تحكم المؤسسة في تكلفة عملية الصنع، وبتكنولوجيا تقنية Led)، حيث تكون الإنطلاقة فيه من خلال الإتفاقية المبرمة بين مؤسسة Enie وولاية سيدي بلعباس، خاصة بعد أن خصصت هذه الأخيرة ميزانية بمبلغ 150 مليون دج لمشروع تركيب شبكة إنارة العامة باستخدام الطاقة الشمسية المولدة للطاقة الكهربائية، والتي ستشمل تغطية قرابة 900 نقطة بالإنارة بالولاية⁴⁰⁶، ويعد هذا المشروع الأول من نوعه، والذي سيتم تجسيده بالتنسيق مع مؤسسة Enie التي ستتكفل بصنع وتركيب هذه الألواح الشمسية. كما أن أهمية هذا المشروع لا تقتصر على إنارة الشوارع والطرق فقط، بل تتعداه في تزويد سكان المناطق الريفية، والمواقع المعزولة بهذه الطاقة ليتسنى لهم استخدامها في تشغيل الأجهزة السمعية والبصرية، والإنارة، والري، الخ. مما سيتيح لمؤسسة Enie من تغطية وتلبية حاجيات الأفراد والمؤسسات من هذه الألواح الشمسية، كما سيفتح المشروع للمؤسسة فرص تعميم هذه التغطية خارج الولاية، مما سيسمح لها بكسب عملاء جدد، وجذب موزعين للتعامل معها في المنتج، وبالتالي خوض غمار منافسة بسوق جديدة لتحقيق الأرباح المرغوبة (الربح الذي ستحققه مؤسسة Enie من خلية شمسية بسيطة موجهة للإنارة العامة (بتقنية Led) سيكون أكبر بتسع مرات من ربح الخلية التي تستعمل في جهاز التلفاز)، والرفع من قدراتها التنافسية لزيادة حصتها السوقية.

ومن المنتظر وفقا للمعلومات المقدمة من قسم المركبات الالكترونية أن تحقق المؤسسة من مشروع الصفائح الضوئية نتيجة تقارب 15 مليون دولار USD (أي ما يقارب 1200 مليون دج) في السنة الأولى، على أن تصل هذه النتيجة في السنة الخامسة للمشروع لقيمة 135 مليون دولار USD (أي ما يقارب 10855 مليون دج)، وعلى أن يحقق ما قيمته 6,8 مليون دولار USD (أي ما يقارب 546 مليون دج) كقيمة مضافة خلال السنة الأولى، على أن تتضاعف هذه القيمة لتصل 47,6 مليون دولار USD (أي ما يقارب 3822 مليون دج) في السنة الخامسة للمشروع.

كما تعول المؤسسة على إعادة بعث نشاط وحدة عين وسارة التابعة لها، والتي بعد مرور أكثر من 15 سنة على إغلاقها، تم الإعلان عن إعادة فتحها بعد زيارة وزير الصناعة وترقية الاستثمار لها سنة 2013، بطاقم عمالي جديد يقدر بـ 20 عامل، وباستثمار لغللاف مالي يقدر بحوالي 248 مليون دينار، يضمن خلق 43 منصب شغل دائم، على أن ترفع من قدرتها الإنتاجية الحالية والتي تقدر بـ 19.000 وحدة إنتاجية⁴⁰⁷، لتصل آفاق 2017 لطاقة إجمالية تساوي 28.500 وحدة منتجة⁴⁰⁸، وقد أوكلت لهذه الوحدة (بالإضافة إلى نشاط المناولة La sous-traitance) مستقبلا مهمة إنتاج التجهيزات الإلكترونية الطبية، وعلى

⁴⁰⁶ حسب المعلومات المقدمة من مديرية قسم المركبات الالكترونية.

⁴⁰⁷ على أن تشجع تدريجيا (من خلال توظيف 20 عامل كمرحلة إبتدائية - نشاط إبتدائي-) في إنتاج بعض مستلزمات الصناعات الإلكترونية كحامل التلفاز، وحامل مكيفات التبريد، الخ، لتتحول فيما بعد الى نشاطات أخرى مخصصة لها.

⁴⁰⁸ حسب تصريحات التي أدلى بها وزير الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، السيد "شريف رحمانى" التي تناقلتها العديد من وسائل الإعلام الوطنية، بعد إشرافه على إعادة بعث نشاط وحدة المؤسسة "عين وسارة"، خلال زيارته الأولى لولاية الجلفة بتاريخ 25 أفريل 2013. أنظر كذلك:

<http://www.elmoudjahid.com/ar/flash-actu/1770>

http://www.leconews.com/fr/depeches/rahmani-reliance-des-unites-industrielles-25-04-2013-163201_312.php

أطلع عليها بتاريخ 2013/04/30، على الساعة 20:36.

أن تشرع في الوقت الحالي في إنتاج الأجزاء المعدنية المستخدمة في صناعة منتجاتها من أجهزة التلفاز، والهياكل الحديدية المستخدمة للألواح الشمسية وللوحات الإشهارية والمرورية،.. الخ.

كما تحاول مؤسسة Enie إعادة إنعاش نشاط وحدة تلاغ، من خلال إطلاق مشروع خاص بإنشاء اللوحات الإشهارية، وكذا لوحات الإشارة المرورية بمختلف أنواعها، (من خلال إبرام شراكة مع مؤسسة أجنبية رائدة في هذا المجال، والتي ستبدأ على مستوى تجاري لتتطور لاحقا إلى شراكة حقيقية، مما سيوفر 150 منصب عمل).

وحسب تصريحات المدير العام للمؤسسة للعديد من وسائل الإعلام، أنه في حال تعذر الوصول لإتفاق شراكة مع الأجانب للقيام بالتحويل التكنولوجي وتصدير حصة من الإنتاج للخارج، فستتظمر المؤسسة على انجاز هذه المشاريع لوحدها من خلال تزودها بالتجهيزات الضرورية. مع العلم أن مخرجات عملية التصنيع للوحات الإشارة المضئية والمحطات الكهربائية سيتم استخدامها عبر كامل محاور الطريق السيار، والتي تعمل بالطاقة الشمسية التي سيتم إنشاؤها في إطار برنامج وطني للطاقات المتجددة وللإنارة العمومية بالطرق السيارة. وبالإضافة لمشروع اللوحات الإشهارية سيتم تصنيع هذه الوحدة ألياف الكوابل والألياف البصرية الموجهة للإستخدام في صناعة السيارات، الالكترونيك، الطائرات،.. الخ، كما ستقوم الوحدة بإنتاج خلال سنة 2015، مجموعة من الأجهزة الالكترونية المنزلية العالية الجودة ك: (Robots, Climatiseurs, Cuisinières, Démo, démo numériques, Home Cinéma haute puissance sonore, les tablettes, les PC portable P-Top.) وسيكون هذا المصنع الأول من نوعه في إفريقيا، من خلال شراكة مع مؤسسة صينية متخصصة في هذا النشاط.

كما أنه بعد فشل مفاوضات الشراكة التكنولوجية ما بين مؤسسة Enie والمؤسسة الكورية LG، قررت مؤسسة Enie وضع كل مجالاتها المعرفية في خدمة وزارة الدفاع الوطني الجزائري، بعد صدور المرسوم الرئاسي⁴⁰⁹ الذي أشار في فحواه لإستحداث مؤسسة قاعدة المنظومات الالكترونية بولاية سيدي بلعباس بإسم الشركة الجزائرية المشتركة لصناعة الأنظمة الالكترونية⁴¹⁰ (SCAFSE)، والتي تم بموجبها تحويل الممتلكات المنقولة والعقارية التي كانت تشكل وحدة صناعة المركبات الالكترونية "Unité des composants" المتواجدة على بعد كيلومترات فقط عن مقر مؤسسة Enie، إلى وزارة الدفاع الوطني لتكون تحت وصايتها، في خطوة هي الأولى من نوعها قامت المؤسسة العسكرية باتخاذها لتفادي خوصصة المؤسسة، وضمان استمرار الإنتاج وتفادي تسريح العمال. ويتمحور نشاط هذه المؤسسة التي تم إنشاؤها بتاريخ 18 جانفي 2012 بوحدة "Les composants" بالمنطقة الصناعية "Boumlik" بسيدي بلعباس، في تصميم العتاد الالكتروني والمجموعات الفرعية والمجموعات والمكونات الالكترونية ودراستها، وتطويرها، واستيرادها وتصديرها، وصنعها وتسويقها، على أن تملك في هذا المشروع وزارة الدفاع وشركة Enie 51% من الحصة، فيما تعود 49% المتبقية للشركات الألمانية الثلاث: EADS/Deutschland-cassidian، Carl zeiss.schwarz Rohde &

وفي إطار هذه الشراكة ستقوم شركة SCAFSE بصنع رادارات للكشف الأرضي ووسائل الإتصال التكتيكية وكاميرات حراسة للنهار والليل التي تعمل بالضوء تحت الأحمر ومقياس عن بعد بالليزر. وتتكفل هذه الشركة في مرحلة أولية بوضع مركز للتكوين يشرف على تكوين 250 مهندس وتقني وأعوان تحكم جزائريين في مجال التجهيزات الالكترونية العسكرية. وتتطلع مؤسسة Enie من خلال هذه الشراكة لتوسيع

⁴⁰⁹ المرسوم الرئاسي رقم 09 - 223 المؤرخ في 29 جوان 2009 الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

⁴¹⁰ SCAFSE : La Société commune algérienne de fabrication de systèmes électroniques

مجالات نشاطاتها، وتطوير إمكاناتها وتعميق معارفها، والاستفادة من تجارب وتكنولوجيا المتقدمة للطرف الخارجي الأجنبي، ودخول الأسواق الخارجية وتعزيز مكانتها في السوق الداخلي.

3-2 مشاريع المؤسسة لرفع حصتها السوقية في إطار برنامج التطوير المعتمد

مؤسسة Enie مطالبة في إطار برنامج التطوير الذي إستفادت منه، بتقوية وتعزيز قدراتها التنافسية في جميع وظائفها وأنشطتها لمواجهة المنافسة المفروضة عليها، وإحراز العديد من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الإستقرار والبقاء، والإستثمار في التكنولوجيا وتحسين الجودة، وتعظيم إنتاجيتها، واستغلال الفرص التسويقية، وتحقيق التفوق والإرتقاء والتميز عن منافسيها، وذلك من تجسيد :

■ مشروع البحث والتطوير: من أجل استغلال أي فرص للبحث التطوير وإدخال أحدث التكنولوجيا المتطورة في عمليات الإنتاج، فقد سعت المؤسسة لتنمية وظيفة البحث والتطوير (تطوير مفاهيم جديدة، منتجات جديدة، معدات وتجهيزات جديدة،.. الخ) من خلال تخصيصها لذلك غلafa ماليا بقيمة 400 مليون دينار جزائري.

■ مشروع الصيانة والمعايرة الالكترونية (Calibration et Étalonnage)⁴¹¹: ويشمل المشروع صيانة وإصلاح ومعايرة الأجهزة الإلكترونية سواء المهنية أو الموجهة للجمهور الواسع على المستوى الوطني لضمان دقة أجهزة القياس الصناعية والتحكم وأجهزة الضغط وقياس الأبعاد والأطوال، مقارنة ومطابقة أجهزة الفحص والاختبار بالمراجع الأساسية حسب المواصفات الفنية،.. الخ، من أجل تلبية حاجيات ورغبات المؤسسات الوطنية، الجامعات، مراكز التكوين، الإدارات العمومية، هياكل الصحية،.. الخ. وقد خصصت المؤسسة لهذا المشروع غلاف مالي يقدر بـ 60 مليون دج، على أن يحقق رقم أعمال إجمالي في الخمس سنوات بقيمة بـ 813 مليون دج، وقد وجه جزء من الغلاف بقيمة 30,78 مليون دج لتهيئة المبنى في حين خصص المتبقي لجلب التجهيزات الخاصة وتكوين بعض العمال في هذا الجانب.

■ مشروع الكوابل الالكترونية والألياف البصرية (Faisceaux de câbles et fibres optiques): ويتم تصنيع من خلال هذا المشروع بوحدة تلاغ، ألياف الكوابل والألياف البصرية الموجهة للإستخدام في صناعة السيارات، الالكترونيات، الطائرات،.. الخ، وقد خصصت المؤسسة لهذا المشروع غلاف مالي بقيمة 300 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 200.000 م² منتج خلال الخمس سنوات، ويحمل هذا المشروع فرص كبيرة للتشغيل، إذ يفترض يوظف 3000 عامل.

■ مشروع صنع أجهزة المراقبة والأمن بتقنية "Led" (Solutions de Vidéo surveillance): ويشمل هذا المشروع صناعة العديد الأجزاء المستخدمة في صناعة أجهزة المراقبة (les système de Télésurveillance) والمتمثلة في: « (Serveur, Micro-ordinateur, Monitor, câblage réseau, des Caméras » en format SKD)، وفي إطار الشراكة المبرمة بين المؤسسة ومركز تنمية التكنولوجيا المتطورة "CDTA"⁴¹² لإنجاز المشروع سيتم تكوين فريق من العمال في هذا المجال، وقد خصصت المؤسسة لهذا المشروع غلاف مالي بقيمة 153 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 110.000 منتج خلال الخمس سنوات، على أن يتم من توظيف في هذا المشروع 150 عامل.

⁴¹¹ Selon les déclarations du PDG de l'entreprise ENIE dans une Journée d'études sur la sous-traitance, "La sous-traitance « chances et perspectives »", Organisé par l'Agence nationale de l'investissement et de développement en collaboration avec ouest-info, a la bibliothèque centrale "Kabati Mohamed", a sidi bel abbes, le 30 décembre 2013.

⁴¹² CDTA : Centre de Développement des Technologies Avancées.

▪ مشروع صناعة اللوحات الاشهارية بتقنية "Led": تتطلع المؤسسة من خلال عقد شراكة (50% - 50%) مع مؤسسة وطنية لصناعة لوحات الاشارة⁴¹³ ENPS إلى تصنيع بوحدة راس الماء لوحات الالكترونية المستخدمة للإشهار في الشوارع أو القاعات أو في مفترقات الطرق، بالإضافة إلى شاشات للعرض والدعاية بتقنية "Led"، والتي تستعمل في الجدران الخارجية، الملاعب، المنصات، أو في المراكز التجارية من أجل الإشهار،.. الخ. ويعتبر بمثابة سوق جديد للمؤسسة تطمح من خلاله توسعت مجال نشاطها، والرفع من رقم أعمالها وتعزيز مكانتها وحصتها السوقية. وقد خصص لهذا المشروع غلاف مالي بقيمة 1500 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 5000م²، على أن يتم توظيف 150 عامل في هذا المشروع، وعلى أن تدخل حيز الإنتاج نهاية سنة 2012.

▪ مشروع صناعة المدرات المنسوخة Circuit Imprimé multicouches: وهي عبارة عن لوح مسطح يستخدم لتوصيل المكونات الإلكترونية كهربائيا بلحامها في ممرات موصلة، وتكون محفورة من رقاقات الصفائح النحاسية على ركيزة، وتعتبر أساس الدوائر الإلكترونية، وتمثل دعائمات الكترونية تستخدم لتنصيب البطاقات الالكترونية، كما أنها تستخدم تقريبا في جميع المنتجات التجارية الإلكترونية. وقد خصص لمشروع تصنيعها بالمؤسسة مبلغ مالي بقيمة 6079 مليون دج، بطاقة إنتاج تساوي 500000.0م² خلال الخمس سنوات، على أن يتم من خلال المشروع توظيف 450 عامل.

▪ مشروع الإدماج الالكتروني L'intégration électroniques: ويهتم هذا المشروع بعملية تصنيع "البطاقة الالكترونية" التي تعتبر كما ذكرنا سابقا الخلية الأساسية لكل منتج إلكتروني تعتمده المؤسسة إنتاجه في ظل هذا المخطط التنوي، مما سيمكن مؤسسة Enie من انتاج اي جهاز الكتروني وستساهم هذه البطاقة في انتاج اجهزة التلفزيون وأجهزة الحاسوب الالكترونية. كما يتم من خلال هذا المشروع تطوير وعصرنة مركب بجميع اجهزة التلفزيون "Unité d'assemblage" (من خلال تخصيصها لغلاف مالي معتبرا من اجل اعادة تجهيز ورشات المؤسسة بعتاد انتاج جديد -والذي من بينه 03 آلات لورشات التركيب- لخلق تشكيلة متنوعة من المنتج الالكتروني، لتحاكي في صناعتها التطور العالمي الحاصل في المنتجات المماثلة "Led, Oled (Organic Light-Emitting Diode)" وقد تم تخصيص غلاف مالي بقيمة 4400 مليون دج للمشروع ككل، وينتظر من هذا الاستثمار تحقيق رقم أعمال بقيمة 33687 مليون دج خلال خمس سنوات، بطاقة إنتاجية خلال نفس الفترة تساوي 02 مليون منتج، وعلى أن يتم من خلاله توظيف 1318 عامل.

▪ مشروع صناعة تجهيزات الإعلام الآلي Informatique: والتي تعد من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة من خلال وحدتها Alfatron، وفي ظل المخطط التنوي، سوف لا يقتصر نشاطها على تركيب أجهزة الاعلام الآلي فقط، بل يتعداه إلى خدمات تنصيب وتركيب الاجهزة الداخلية الخاصة بالاعلام الآلي، إذ يهدف المخطط عند دخوله حيز التطبيق إلى مضاعفة الانتاج في هذا المضمار إلى 10 مرات حتى يتسنى للوحدة الاستجابة لطلبات زبائنها. وقد خصص للوحدة مبلغ مالي لإعادة تأهيلها بقيمة 388 مليون دج، وينتظر من هذا المشروع تحقيق رقم أعمال بقيمة 52.060 مليون دج خلال خمس سنوات، بطاقة إنتاج تساوي 000.700 منتج خلال الخمس سنوات.

▪ مشروع الصفائح الضوئية الفولطية (الخلايا الكهروضوئية) Cellules photovoltaïques: أمام المنافسة الشرسة في السوق الأجهزة الإلكترونية، فإن المؤسسة تراهن على نشاط جديد هو الولوج في إنتاج الصفائح الضوئية الفولطية، وقد خصصت للمشروع مبلغ 2400 مليون دج، وينتظر منه تحقيق رقم أعمال بقيمة

⁴¹³ ENPS: l'entreprise nationale de fabrication des panneaux de signalisation, dont le siège est à Hydra à Alger .

25782 مليون دج في خمس سنوات، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 45Mwatts خلال 05 سنوات، وعلى أن يتم من خلاله توظيف 80 عامل.

▪ مشروع صناعة الألواح الشمسية Panneaux solaires: تعتمد المؤسسة استعادة حصصها الضائعة في السوق خلال السنوات الأخيرة من خلال تطوير نشاطات جديدة سيما فيما يتعلق بصناعة صفائح شمسية وقد سبق الاعلان عن المناقصة الخاصة بصناعة صفائح شمسية بطاقة انتاجية تعادل 6 ميغاواط، وتم انتقاء مؤسسة أمريكية لتوفير التجهيزات، على أن يدخل المشروع حيز الإنتاج منتصف سنة 2014، وتستخدم المؤسسة في عملية الإنتاج هذه منتجات محلية بنسبة 15% وخاصة منها البطاريات والهياكل الحديدية بينما ستستورد باقي المكونات الأخرى من أوروبا والصين.

3-3 أثر الشراكة الأجنبية في تعزيز وتنمية القدرة التنافسية لمؤسسة Enie

تعد الشراكة مع المؤسسات الأجنبية وسيلة فعالة من شأنها المساهمة في تعزيز قدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية، وفرصة هامة لترقيتها وتنميتها، من خلال ما تملكه المؤسسات الأجنبية من مزايا إضافية لا تتوفر عليها المؤسسات الوطنية، ومن خلال ماتحوزه من خبرات علمية، ومعرفة عالية، ووسائل تسييرية حديثة، وإستخداما للتكنولوجيا المتطورة، مما يساهم في زيادة تأهيل مؤسساتنا الوطنية.

وإيماننا بهذا فقد عقدت مؤسسة Enie شراكة مع مؤسسة LG في اطار التعاقد من الباطن (les accords de sous-traitance) والتي تقتضي بتوريد مؤسسة LG مؤسسة Enie بقطع الغيار والمكونات (المركبات الالكترونية) الأساسية الخاصة بأجهزة التلفاز (على شكل حزم Kits) لتستخدمها في إنتاج منتجها النهائي والذي يحمل علامة Enie. ومن خلال إتباعها لهذه الاستراتيجية (استراتيجية التحالف) تمكنت المؤسسة إبتداء من سنة 1995 من تقوية مركزها في السوق الوطني، إذ كانت هذه الاستراتيجية بمثابة الخيار الاقتصادي للمؤسسة لتقوية قدرتها التنافسية، والاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وللإستفادة من الإبداع التكنولوجي الحاصل في القطاع الصناعي الذي تنتمي له المؤسسة. حيث استطاعت المؤسسة إسترجاع حصتها السوقية إلى 80% سنة 1996، بعد أن كانت لا تتعدى 40% سنة 1994.

كما أن المؤسسة إستطاعت في وقت سابق من إنتاج بموجب عقد شراكة مع الشركة الألمانية NOKIA من أجهزة تلفاز من نوع : Color Digital, Vision 55cm, Vision 71. بالاطافة لإنتاج أجهزة تلفاز من نوع : Star 1, Star 2, Vision plus 55cm, Wid max16/9، بموجب عقد شراكة مع الشركة الكورية .GOLDSTAR.

ومن خلال زيارة وفد كوري للجزائر سنة 2001 تم توقيع على مشروع شراكة أخرى، بين مؤسسة LG الكورية ومؤسسة Enie، حيث تضمن العقد مساهمة هذه الأخيرة في رأس المال الإجتماعي لها بنسبة 60% في شكل تشبيلات عينية (أراضي ومباني)، ومساهمة بنسبة 40% من مؤسسة LG متمثلة بتزويد مؤسسة Enie بالتجهيزات والمعرفة. وقد قدرت قيمة الشراكة بمبلغ إجمالي بـ 12 مليون دولار، على أن تبلغ القدرة الانتاجية السنوية لكل فريق عمل بـ 300 جهاز تلفاز ملون سنويا. وقد تم إنتاج بموجب هذه الشراكة تشكيلة متنوعة من أجهزة تلفاز، من بينها Symphonie plus, Symphonie txt, Golden eye 55cm, Art vision Symphonie,....etc. إلا أن هذه الشراكة توقفت سنة 2009، بعد أن رفضت مؤسسة LG توريد المؤسسة بالمكونات الالكترونية التي تستخدم في صناعة جهاز التلفاز من نوع LCD، والذي كان يمونها بحوالي 95% من مستلزمات الإنتاج من المواد الأولية.

وحسب مسؤولي المديرية المركزية للشراكة، فإن التطهير المالي للمؤسسة التي قامت به الدولة، فتح العديد من فرص الشراكة التجارية والتكنولوجية والتقنية أمامها بما يساهم في استعمال التكنولوجيات الحديثة بهدف العصرية، وتطوير منتجاتها وتحسينها، وتقليص من التكاليف الإنتاجية بما يسمح إلى الولوج لأسواق جديدة تعطي للمؤسسة الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها لتقوية وتعزيز مكانتها وموقعها في الأسواق التجارية. ويعود الفضل لإبرام العديد من إتفاقيات الشراكة لقرار مسح ديون المؤسسة، والذي كان له الأثر الإيجابي على سير المفاوضات مع العديد من المؤسسات الأجنبية الرائدة في مجال الصناعات الإلكترونية بشتى أنواعها.

وفي هذا السياق فقد قامت المؤسسة بإبرام إتفاقيات شراكة في المجالات التالية :

1. تم التوقيع على إتفاقية شراكة في المجال التجاري بين مؤسسة Enie والمؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي Edimel Spa، من أجل توسع المحيط الجغرافي لمبيعاتهم لمواجهة المنافسة الحادة التي تواجهها المؤسسات على الصعيدين الداخلي والخارجي والتي تتسم معضما بعدم نزاهتها. وتتمحور إتفاقية الشراكة هذه حول الاستخدام المتبادل للشبكات التوزيع للمؤسستين، من أجل استغلال عقلائي للشبكات التجارية التي تحوزهما لبيع منتجاتهما (نقط بيع، وحدات تجارية، صالات عرض،... الخ). كما وقعت المؤسسة (بشهر نوفمبر 2013) إتفاقية شراكة تجارية بينها وبين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية Eniem في شكل تضامني لمحاربة المنافسة غير الشرعية وإسترجاع حصصهم السوقية الضائعة، من خلال ترقية عملية التسويق، وجعل الفضاءات التجارية التابعة لهذا المجمع مطابقة للمعايير الدولية، وضمان مردودية الحلقة التجارية التي تتوفر عليها شركة تسيير المساهمات.

2. تم التوقيع على إتفاقية شراكة (Convention-cadre) بين قطاع البحث العلمي والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، والتي تعد أول إتفاقية شراكة في الجزائر أبرمت بين المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (DGRSDT) ومؤسسة وطنية، بغية تطوير لأول مرة بالجزائر هيكل للبحث والتنمية من خلال توفير كل المعلومات والبيانات للطلبة والباحثين، وفتح مخابر للبحث في هذه المؤسسة في مجال تخصصها، من أجل تبيين النتائج والأبحاث العلمية، ومرافقة المؤسسة لإنشاء هيكل للتطوير التكنولوجي للصناعات الإلكترونية. كما أن الهدف من وراء هذه الشراكة كذلك تصميم كاميرات المراقبة وإنشاء منصة للتطبيق عن بعد⁴¹⁴. كما أن مؤسسة Enie تعتم من خلال إتفاقية الشراكة هذه دمج فرق البحث الخاصة بها من أجل إعادة تفعيلها في مجال البحوث الصناعية.

وتسعى المؤسسة من خلف هذه الشراكة إلى تطوير منتجاتها وتحسينها، والتقليص من التكاليف الإنتاجية والدخول إلى أسواق جديدة تعطي لها الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها.

3. كما تم أواخر سنة 2013 التوقيع بين مؤسسة Enie ومؤسسة Eniem على إتفاقية تحويل فرع Filamp التابع لمؤسسة Eniem والمختص في صناعة المصابيح الكهربائية بالمحمدية ولاية معسكر الى مؤسسة Enie بسيدي بلعباس، وتسعى مؤسسة Enie من خلال هذه الشراكة لإنتاج أجهزة ثلاثيات جديدة تشتغل بالطاقة الشمسية عوضا عن الطاقة الكهربائية، بالإضافة لمشروع صناعة مصابيح Led

⁴¹⁴ خاصة بعد أن تم عرض اختراع جديد من طرف باحث جزائري، المتضمن طاولة إلكترونية يتم تشغيلها عن طريق اللمس وفي إمكانها التحوار باستخدام أجهزة لاسلكية مثل الشاشة الذكية، غير موصولة بأسلاك وكوابل، والتي يستطيع 05 أشخاص الجلوس حولها واستعمالها في أغراض شتى كتشخيص مريض عن بعد وإعداد ملف طبي له وما إلى ذلك. وقد أعلنت مؤسسة Enie نيتها وإستعدادها في تصنيع هذا المنتج.

المقتصدة للطاقة، وللملاحظة أن حتى نهاية سنة 2014 لاتزال هذه الاتفاقية حبر على ورق وفق تصريحات مسؤول سابق مكلف على مستوى المؤسسة بإدارة المشروع مستقبلاً⁴¹⁵.

4. كما عقدت مؤسسة Enie نهاية سنة 2013، اتفاقية شراكة بينها وبين مؤسسة Spire Semi-conductor الأمريكية (مؤسسة عالمية رائدة في مجال توفير معدات الطاقة الشمسية)، لتغليف الألواح الشمسية بمبلغ إجمالي يقدر بـ 02 مليار دج، وسيهدف العقد في مرحلته الأولى إقتناء أجهزة تغليف آلية من المورد الأمريكي. على أن يتم خلال المرحلة الثانية إعادة تأهيل مرافق لتطوير رقائق السليكون (Wafer) والتي تعتبر المكون الرئيسي، الذي يدخل في تركيب شرائح الحاسوب والخلايا الشمسية، مع العلم أن المؤسسة خلال ثلاث سنوات سبقت، شرعت في تركيب الحزم الشمسية (kits solaires)، ووصل تجهيزات العديد من المؤسسات والهياكل بالألواح الضوئية (photovoltaïques panneaux) المولدة للطاقة، مثلما كان الحال لمطار أحمد بن بلة بوهران، وبيع بعض طرقات ولاية سيدي بلعباس.

⁴¹⁵ Selon les déclarations d'un responsable à l'entreprise Enie, désigné (précédemment) d'être le directeur de la filiale FILAMP.

خلاصة الفصل

على الرغم مما عرفه ويعيشه السوق الوطني من تغيرات وتطورات سريعة ومتواصلة في سوق الصناعات الالكترونية، تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية Enie بسيدي بلعباس من أعرق وأقدم المؤسسات في السوق الوطنية في نشاط الالكترونىك، والتي يقوم عليها اقتصاد الوطن، فهي تكتسي أهمية بالغة في كونها منذ أكثر من 30 سنة كانت ولا تزال، توفر الاحتياجات الضرورية للمستهلكين من خلال تصنيعها للمنتجات الالكترونية من أجهزة سمعية وبصرية، ومن خلال نقاط بيعها الموسعة وورشاتها التي تسهر على تقديم أفضل الخدمات لتلبية حاجات ورغبات زبائننا.

وتعد هذه المؤسسة Enie من بين المؤسسات الوطنية التي اعتمدت سياسة تخفيض حجم العمال، كإستراتيجية للتغيير، سعت من ورائها لمواكبة التغيرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة في بيئتها، خصوصا في مرحلة الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، فقد اضطرت إلى الاستغناء عن العديد من عمالها، كحل وحيد لاملءات الإستراتيجية الاقتصادية الجديدة للبلاد منذ سنة 1998، وكأسلوب يمكنها من أن تكون في مستوى المؤسسات الاقتصادية التي يمكنها خوض غمار المنافسة. فالتغيير في هذه المؤسسة يعتبر حقيقة أساسية عاشتها المؤسسة على مستوى كل وحداتها، في ظل الظروف التي مرت بها في تطورها. وعليه واستكمالا للجانب النظري وللإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالتغيرات التي مست مؤسسة Enie من جهة، وللمكانة التي تحتلها هذه المؤسسة في السوق الوطنية ونظرا لكونها امتازت بسمعة طيبة ومعتبرة في المجتمع الجزائري لفترة طويلة من الزمن، من جهة أخرى، فقد سعينا في هذا الفصل للتطرق من خلال هذه الدراسة الميدانية، لمحاولة معرفة دور إستراتيجية التغيير في تعزيز وتنمية القدرات التنافسية لمؤسسة Enie، بما يضمن لها تحقيق التكامل في هياكلها والمحافظة على استمراريتها في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، وفي ظل التطورات السريعة التي تشهدها الصناعة الالكترونية. وقد خلصنا لمجموعة من النتائج التي قد تساعد على الحكم على تبني هذه الإستراتيجية بالمؤسسة وما لها من أثر حول تنمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ولغاية يومنا هذا، وكخلاصة أولية لهذه المعطيات، نستطيع القول أن إستراتيجية التغيير التي طبقتها المؤسسة منذ 1997 لغاية 2011 غير مجدية، حيث تثبت النتائج المتوصل إليها وفق المعطيات المستخدمة فيما سبق، أن هذه الإستراتيجية بالمؤسسة لا تمثل إلا هدرا للموارد والوقت معا، في ظل مخرجات عملياتها الإنتاجية (كلفة المواد الأولية مرتفعة، إنتاج في تناقص، إنتاج مقتصر فقط بجميع جهاز التلفاز فقط.... الخ)، ومن أجل هذا فما كان أمام المؤسسة إلا تركيز جهودها حول نشاطات جديدة لطرح منتجات أخرى ذات رواج وجودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة، أو اللجوء لتقليص وبحجم أكبر لعدد عمالها، لتضخيم قيمتها المضافة على حساب جزء من أعباء عمالها. وأمام عجزها عن تمويل أي مشروع أو نشاط من شأنه تغيير وضعيتها المالية، تظل مؤسسة Enie عاجزة عن تعزيز وتنمية قدراتها التنافسية.

الخاتمة العامة

اتسم العقدين الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب، العمل والتنظيم التقليدية، مما يستدعي ضرورة إحداث التغيير و التطوير المناسبين باستمرار لكي تستطيع المؤسسات العمل في بيئة صحية و مرنة، و أن تكون قادرة على التعامل مع هذه المتغيرات في بيئتها من أجل النمو والاستمرارية في سوق مفتوحة ومعمولة. فقد تشهد هذه المؤسسات تغييرات جذرية تعود أسبابها إلى عدة دوافع كالضغوط الاقتصادية المفروضة، الطلب المزدوج أو الحاجة المزدوجة للزيادة في الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وأيضاً بسبب تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة التي مكنت من أداء المهام في ثوانٍ بدلاً من أيام. وهذا ما يجعل التغيير لا مناص منه، والحاجة إليه في المؤسسة ضرورة حتمية، بل إستراتيجية لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة.

وتسعى مؤسسات اليوم من أجل تحقيق النجاح والتفوق في أدائها والمحافظة على موقعها التنافسي في ظل تواجد مؤسسات منافسة تسعى لنفس الهدف، لإتباع استراتيجيات تساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ويختلف نوع هذه الاستراتيجيات التي يتم تبنيها وفقاً لتخصص المؤسسة وبيئة عملها والأسواق التي تنشدها. وتعد إستراتيجية تخفيض التكاليف من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الكثير من المؤسسات الإنتاجية بغرض تخفيض تكلفة منتجاتها، لتمثل ميزة تنافسية تعمل على جذب المزيد من الزبائن إليها. وفي سياق خفض التكاليف، تمثل في الكثير من الأحيان رواتب وأجور العاملين الجزء الأكبر من التكاليف التشغيلية لبعض المؤسسات، مما يتوجب على تلك المؤسسات إتباع استراتيجيات مدروسة تعمل على حجم العمالة الفائضة والغير فعالة بها.

وبناء على ما أوردته الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة والمتاحة، حاولنا من خلال هذا البحث في جانبه النظري تسليط الضوء على أهم محاور الرئيسية للموضوع، من خلال الفصول النظرية الثلاث، وعلى هذا الأساس كانت الإشارة الأولى لموضوع الإستراتيجية، لأهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير في المؤسسة، ومن هنا بدت أهمية الحديث عن الإدارة الإستراتيجية، وما لها من أهمية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، من تسارع كمي ونوعي في بيئة الأعمال المتسمة بالتعقد والاضطراب، وبما ألفت به العولمة من تحول من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات معرفية، وعدم استقرار في أوضاع السوق وزيادة حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، ومن تغيرات تنظيمية وتطورات هائلة لوسائل الاتصال والتكنولوجيا وانفتاح الأسواق، مما أكسب العديد من المؤسسات من خلال مواكبتها ومسايرتها لهذه التغيرات، قدرات وميزات تنافسية، كما ساهمت بشكل كبير في زيادة الكفاءة الفاعلية لهذه المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك فالإدارة الإستراتيجية تقدم الاتجاه العام للمشروع، فهي تركز على صياغة الإستراتيجية من خلال التخطيط واتخاذ القرار بالاعتماد على ابتكار مطالب المهمة، والأهداف، وخطط العمل.

أشرنا بعدها في الفصل الثاني لموضوع التغيير كمتنفس للمؤسسات من التحديات التي تواجهها نشاطاتها، ووسيلة للمحافظة عليها وبقائها في البيئة التي تعيش في كنفها. هذا التغيير الذي ينعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل مواردها البشرية وهيكلها والتقانات والثقافات، وتغير في البرامج التنظيمية والخطط الإستراتيجية التي تتبعها، على أساس افتراض أن عملية إحداث التغيير سوف ترفع من إنتاجيتها. كما أنه لا يغيب عن الذهن أن عملية التغيير لا تتم في أغلب الأحيان بطريقة عشوائية، بل هي عملية منظمة مخططة

ومدرسة تقوم على قواعد وإجراءات علمية لضمان نجاحها، وهذا ما يطلق عليه بالإدارة الواعية لعملية التغيير في المؤسسة، أو ما يطلق عليه اختصاراً بإدارة التغيير. وبذلك أصبحت تحتل هذه الأخيرة دوراً مهماً ضمن مهام وانشغالات المسيرين حالياً، وأحد أهم وأبرز مجالات انشغال الباحثين، والدارسين، والكتاب، والممارسين والمختصين في حقل العلوم الإدارية، وعلم الإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص.

ومن هذا السياق، كان هذا موضوع بحثنا، مما توجب علينا دراسته في فصل خاص، تناولنا من خلاله مختلف الإستراتيجيات المعتمدة في عملية التغيير المتاحة أمام المؤسسة، والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وتدعيم موقفها في الأسواق وإدامة مزاياها التنافسية، والتي تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لمواكبة التغيير أو للتعامل مع مقاومته. فإحداث التغيير بأنواعه المتعددة وبإستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المؤسسة، وتنمية قدراتها التنافسية من خلال تحسين أدائها، وترتيب وظائفها وتطوير منتجاتها لإرضاء عملائها وتلبية حاجياتهم.

غير أنه من خلال بحثنا في هذا الموضوع اتضح لنا اختلاف واضح في وجهات النظر والآراء بين الباحثين والدارسين والكتاب، حول تصنيف إستراتيجيات التغيير كإستراتيجية، أم اعتبارها كمدخل من المداخل الإدارية الحديثة والتي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها لإحداث التغيير. حيث اعتبرها البعض كإستراتيجيات للتغيير في المؤسسة، وذلك لقيامها على أسس وقواعد إستراتيجية من تخطيط وتنفيذ ومراجعة مستمرة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتطويرها في كمها وكيفها ومناولتها بهدف إرضاء الزبون. كما أن هناك من يصف النماذج لمعالجة التغيير (كـنموذج Lewin، نموذج Lippitt، نموذج Kissler، وغيرها من النماذج الأخرى) كإستراتيجيات للتغيير.

وما لفت انتباهنا أن معظم المراجع، والدراسات والأبحاث المتاحة والمرتبطة بهذا الموضوع، لاسيما الكتابات العربية منها، تناولت أكثرها - إن لم نقل كلها - إستراتيجيات التغيير على أنها تتمحور في ثلاث إستراتيجيات تحدث عنها Bennis & Chin، كإستراتيجية الرشد والتطبيق العملي، إستراتيجية المشاركة والإقناع، إستراتيجية القيم (إعادة التعلم)، إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان، إستراتيجية التمويه والمراوغة، كما أن هناك من يرى كالصيرفي آخرون أنه يمكن إحداث التغيير من خلال إستراتيجية إثارة عدم الرضا عن الوضع الحالي، أو إستراتيجية تفعيل ودعم الإدارة العليا للتغيير، أو إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير، أو إستراتيجية التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

ومن خلال إطلاعنا على ما سبق من إستراتيجيات للتغيير، تبين أن ما تناولته العديد من هذه الإستراتيجيات لا يتضمن في طياته صيغة الإستراتيجية من منظور المدة، كون بعض الإستراتيجيات ظرفية، (إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير، أو الإقناع مثلاً، أو الإكراه فبمجرد تسريح العاملين، أو عدول المقاوم عن مقاومته فلا جدوى من بقائها) وبهذا تكون مدة صلاحيتها قصيرة، كما أن البعض منها يتم تطبيقها بدون تخطيط مسبق لها (كإستراتيجية التمويه والمراوغة، أو إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان)، نظراً لارتباطها بسلوكيات واتجاهات الغير مدركة للمستهدفين من عملية التغيير.

كما شهدت بيئة الإدارة العامة ظهور بعض المداخل الحديثة التي تعكس اتجاهات يتناول الإدارة من منظور وأبعاد جديدة مثل ضمان الجودة، أو إعادة البناء التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، المقارنة المرجعية وغيرها من المداخل الحديثة. وقد قسمت هذه المداخل كما تطرق إليه (Mc Namara، اللوزي) إلى عنصرين:

مداخل تركز على المؤسسة، وتشمل مثلاً (مدخل التحسين المستمر، التدمير الخلاق، المقارنة المرجعية، مدخل قياساً لأداء المتوازن، التخطيط الاستراتيجي، التطوير التنظيمي، مشاركة العاملين، إدارة المعرفة، الخ)، ومداخل تركز على الأفراد القائمين بالعمل، والتي تتناول التغيير في الغالب من النواحي المادية والنوعية (كالمهارات والأداء، السلوكيات والإدراك والتوقعات) لهؤلاء الأفراد. وتضم تحتها المداخل التالية (مدخل إرجاع أثر المعلومات المجمعة، مدخل بناء فرق العمل، مدخل مستشارو العمليات، ومدخل برامج تحسين جودة حياة العمل).

ومن الملاحظ من خلال تصفحنا لأدبيات التغيير من مراجع، وأبحاث ودراسات وملتقيات وندوات وكتابات بلغة البحث، اكتشفنا أن بعض مما ذكر من هذه المداخل الإدارية والمعتمدة في إحداث التغيير، لم تتناولها هذه الأدبيات بالبحث والتحليل المفصل، حيث اكتفت بعض الأدبيات بذكرها بشكل سطحي فقط. كما أن هناك عدم اتفاق بين الكتاب والممارسين والمفكرين في هذا المجال حول تصنيف بعضها من هذه المداخل كمداخل إستراتيجية لإحداث التغيير في المؤسسات، فمنهم من يعتبرها أدوات لقياس الأداء، وليست إستراتيجيات تغيير، (فإذا ذكرنا على سبيل المثال مدخل قياس الأداء المتوازن، فمن الباحثين والمهتمين من يبحث ويدرس إمكانية اقتراح رؤية كاملة لتطبيق نظم قياس الأداء المتوازن كمداخل لإدارة التغيير، في وقت يعتبر فيه البعض الآخر بطاقة الأداء المتوازن كمقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي والتي مازالت في طور البحث والتحقق من مدى فاعليتها، كما أن منهج بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى إستراتيجية إدارة تغيير ويجب أن يكون محاذياً للتغيير). ومنهم من يعتبرها كنماذج للتغيير، ومنهم من يعتبرها كمداخل إستراتيجية داعمة للتغيير، ومنهم من يعتبرها كإستراتيجية تغيير (ك Fullan M & Miles و M.B & Taylor G الذين يعتبرون مثلاً عملية التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير في التطوير الشخصي وفي تجديده على الصعيد المهني لزيادة فعالية التنظيم وتحسين أداء العاملين فيه).

وفي إطار إستراتيجيتنا المدروسة في الجانب التطبيقي لهذا البحث، يرى مثلاً الدكتور المدهون توفيق أوالدكتور مؤيد عبد الحسين الفضل، والدكتور ضرغام علي مسلم وغيرهم، ك Cameron، Gandolfi أن إستراتيجية تخفيض (أو تقليص) حجم العمالة الفائضة إستراتيجية جذرية وسريعة للتغيير ولوضع حد لمشاكل المؤسسات العمومية والخاصة المترتبة على تضخم الجهاز الإداري، الذي يسبب ترهل العمل وعدم فعاليته. بحيث يتم تحديد الأفراد العاملين والمديرين غير الفاعلين والتخلص منهم، بهدف زيادة فعالية المؤسسة والميزة التنافسية لها.

ويتفق الباحث في هذا الصدد، مع الطرح الذي يعتبر تخفيض حجم العمالة كإستراتيجية لإحداث التغيير، لكونها تتطلب نوع من الأساليب الإستراتيجية كالتخطيط لها وتنفيذها ومراقبتها، وإستمراريتها وحرصها على التحسين المستمر والمتواصل.

ومن هذا المنطلق، ونظراً لصعوبة الإحاطة بالموضوع على أحسن وجه بسبب اختلاف الآراء وتعدد وجهات النظر كما أشرنا آنفاً من جهة، ولاكتفاء العديد من الدارسين والباحثين على حصر أبحاثهم ودراساتهم على أنواع معينة من التغيير كالتغيير الإستراتيجي فقط، أو التغيير التنظيمي أو التغيير التكنولوجي، أو على مداخل محدودة فقط من جهة أخرى، فقد تطرقنا في بحثنا هذا من خلال فصله الأخير إلى دراسة حالة المؤسسة وطنية عمومية (مؤسسة Enie)، والتي -منذ سنة 1997- ركزت من أجل الخروج من حالة

التدهور والوضعية السيئة التي تعيشها منذ سنة 1989 على إستراتيجية تخفيض حجم الفائض من عملها لإحداث التغيير فيها، بغية تحسين أدائها وتنمية وتعزيز قدراتها التنافسية، والرفع من حصتها السوقية. وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات نذكرها في مايلي "

▪ النتائج الميدانية المتوصل إليها في البحث:

توصلنا من خلال دراستنا لبعض النتائج التي نقدمها في النقاط التالية :

1. إن تنمية وتعزيز القدرات التنافسية لهذه المؤسسة لا تنحصر فقط على عمليات تسريح العمالة الفائضة للتقليل من حجم تكاليفها، بل يتعدى الأمر ذلك بكثير، كمدى قدرتها لإحداث التغيير الإيجابي، والتجديد على مستوى هياكلها الإنتاجية وطرقها التنظيمية والتسييرية، وفترات التسليم وطرح منتجاتها في السوق وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى الجودة والبحث والتطوير والإبداع وتكنولوجيا الإنتاج والتسويق.

2. من خلال دراستنا للوضعية المالية للمؤسسة، توصلنا إلا أنه في إطار تنمية وتحسين القدرة التنافسية لم تعتمد Enie بشكل واضح على القوة الذاتية لها فقط (تقليل حجم التكاليف، رفع حجم إيراداتها، نتائجها الإيجابية المحققة) ولكن أيضا على الدعم الذي تلقتة من بيئتها الخارجية (الدولة)، من أجل النهوض بهذه الصناعة وتطويرها وتحسينها والتطلع لتصدير منتجاتها، مما جعلها تستغل الفرص وتستفيد من الدور الذي تلعبه الدولة في محاولة رفع القدرة التنافسية للمؤسسات التابعة لها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، ويستبعد الفرضية الرابعة.

3. في ظل النتائج المتوصل إليها، يتضح لنا أن التطهير المالي للمؤسسة كان السبيل الوحيد لها للبحث بجديّة عن شركاء في المجال الصناعي والتكنولوجي واستغلال الفرص المتاحة في ظل تحرير الأسواق. مما دفع في ظل الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة ومن الشراكات التقنية والتكنولوجية التي أبرمتها مع بعض المؤسسات العالمية المميزة والمشهورة في مجال الإلكترونيك، من تطوير وتحسين منتجاتها السمعية البصرية، وتحسين أدائها بما سيساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا الثانية في هذا البحث.

4. التغييرات التنظيمية السابقة التي قامت بها مؤسسة Enie، سارت بوتيرة متباطئة جدا، ونتائجها الأولية المحققة كانت كارثية ولم يتم من خلالها البلوغ لنتائج مرضية. كما أن مواكبتها للتغيرات التي يعرفها نشاط الصناعي للمنتجات الالكترونية تجعل منها أكثر استجابة للتغيرات البيئية الحاصلة، ولكن في ظل شح الإنفاق على البحوث العلمية، وغياب تام لمراكز ومصالح البحث والتطوير والابتكار بها، يمليان عليها التقيد بمفردات هذا السوق، فإذا ما عرفت حركة السوق والطلب على منتجاتها سكونا ملحوظا عادت المؤسسة لسابق عهدها (تحقيق نتائج سلبية أخرى، إلغاء خطوط إنتاج، تسريح جزء من العمالة) ويمكننا أن نستدل على هذا من خلال انخفاض كلا من حجم إنتاج المؤسسة من : منتجات Led بنسبة 63,18% سنة 2013 عن سنة 2012، ومنتجاتها من Lcd بنسبة 49,96% سنة 2013 عن سنة 2012 من جهة، وعودة المؤسسة لسابق عهدها، بعد أن حققت نتيجة سلبية أخرى سنة 2013..

5. في ظل سياسة الإنتاجية المعتمدة من طرف المؤسسة "التجميع فقط"، فإنه لا يتوفر في أوساط مسئوليتها أي بث لروح ثقافة التغيير باتجاه التطور والتحسين المستمر، أو التشجيع على الإبداع أو الابتكار، أو

التحفيز لبذل المزيد من الجهود للارتقاء بمستوى منتجات المؤسسة، أو زيادة التسويق والأرباح وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة، بما يسهم في رفع وتعزيز القدرات التنافسية لها.

6. من خلال المقابلات المتكررة التي أجريناها مع العديد من مسؤولي وعمال المؤسسة، اتضح لنا نوع من الارتياح للمألوف من طرفهم - إن صح القول - (أو التسليم بالوضع الراهن) عن الأوضاع السلبية التي مرت ولا تزال تمر بها للمؤسسة، نتيجة لعجزها التام عن تحقيق نجاحات على المدى القصير من جهة، وللتدعيمات والمساعدات المالية المقدمة لها من طرف الدولة (لتفادي تشكيل جماعات ضغط يكون لها وزن معتبر في عملية اتخاذ القرارات) من جهة أخرى.

7. عدم حشد المؤسسة للجهود اللازمة لإحداث تغييرات جذرية بإستراتيجيات أكثر فاعلية بعيدا عن تلك المطبقة منذ سنة 1997 (إستراتيجية تقليص حجم العمالة) لغاية الآن، والتي لم تجنى المؤسسة أهدافا لها الحد الساعة (متراكم هائل من حجم الخسائر السابقة، رقم أعمال عاجز عن تغطية حجم التكاليف، حجم إنتاج متناقص من سنة لأخرى... الخ) على الرغم من النتيجة الإيجابية الوحيدة المحققة سنة 2012، كما أنه في عدم شروعاتها في استخدام المدخل التسويقي إلى جانب مدخل تخفيض قوة العمل (إستراتيجية التقليص) تظل أهدافها بعيدة المنال في الوقت الراهن. وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الأولى لهذا البحث.

8. بالرغم من ثقل حجم المشاريع المعول عليها (ماليا وبشريا واقتصاديا) في إحداث التغيير في هذه المؤسسة والتي خصصت لها الدولة موازنة ضخمة في إطار المخطط التنموي الشامل، من خلال قرض يسترجع خلال 05 سنوات (2013-2017) استنفذت المؤسسة منه مدة سنتين إلا أن أغلب مشاريعها لاتزال قيد الإنجاز، مما أعطى الفرص أمام منافسيها بأخذ زمام المبادرة والاستحواذ على حصص سوقية جديدة (في وقت أنخفض فيه مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة Enie (16% سنة 2013)) كانت تعول المؤسسة على كسبها والهيمنة في أسواقها لتعزيز مركزها التنافسي وتنمية وتعزيز قدراتها التنافسية (كمشروع صنع خلايا الطاقة الشمسية والدارات المكافئة للخلية الكهروضوئية والذي بادرت به مؤسسة سونلغاز، ومشروع صنع أجهزة المراقبة والأمن "Projet de Télésurveillance" حيث أنه في ظل أحداث العنف التي شهدتها بعض ملاعب كرة القدم والتي عرفت وفاة أحد اللاعبين شهر أوت 2014، استفادت مؤسسة Condor من جرائها على صفقة ضخمة لتزويد الملاعب بهذه التجهيزات.

كما أن المصنع الفرنسي لسيارات "Renault" التي سيتم تصنيعها بواد تليالات بوهران (والذي انطلقت أشغال إنجازها في سبتمبر 2013، والذي تم فتحه يوم 10 نوفمبر سنة 2014 وتم تصنيع أول سيارة من مصنع جزائري)، اشترط على المؤسسة في إطار تجسيد عقد مقابولة (sous-traitance) معها حصول وحداتها - وحدة تلاغ المعنية بتصنيع ألياف الكوابل والألياف البصرية في إطار العقد - على شهادة ISO 9000، ولغاية يومنا هذا لاتزال وحدات مؤسسة Enie مغلقة، ومشاريعها لم تجسد بعد، مما قد يحول أنظار مؤسسة Renault باتجاه مورد آخر، مما يعني حصة سوقية متنازل عنها من طرف مؤسسة Enie لمنافسيها، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الثانية في هذه الدراسة.

9. بالرغم من إلغاء المؤسسة لبعض المديرات والأقسام والمصالح من الهياكل التنظيمية السابقة لها، إلا أن بعض الوظائف بمئات الهياكل (خاصة المناصب العليا منها) لا يزال أصحابها (في الهياكل التنظيمية السابقة) يشغلونها لحد الساعة (مع العلم أن وحداتهم أعلنت إفلاسها منذ فترة (2006-2008)).

10. تجد المؤسسة صعوبات في تسيير تكاليفها، إذ لمسنا العديد من العقبات، التي تحد من تنامي القدرة التنافسية لها، إذ أن أهم هذه العقبات ارتفاع تكلفة المواد الأولية والاستهلاكات المستوردة، وقيام المؤسسة بالإنتاج وفق الطلبات فقط.

11. تأقلم مسيري المؤسسة وعمالها والقائمين عليها مع الأوضاع السلبية التي مرت ولا تزال تمر بها Enie، حيث لا يوجد تقييم للنتائج والأوضاع المتوصل إليها، إذ لا اهتمام يعطى لنتائج الآخرين، فارتباط العامل بالمنصب لا بالمؤسسة، إذ أن اهتمامه يوليه لما يقدم له لا لما يقدمه لها.

12. تتطلع مؤسسة Enie من خلال سعيها الدؤوب من اقتناص واستغلال أدنى فرصة تلوح في الأفق لمواكبة التقنيات الحديثة في مجال نشاطها، بغية تعزيز وتنمية قدراتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية وتحقيق ميزة تنافسية، ولكن في ظل تأخر مشاريعها (الممولة من طرف الحكومة)، وافتقارها لمخابر البحث والتطوير والتجديد، تظل عاجزة عن النهوض بنفسها تنمويا واقتصاديا. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة في هذا البحث.

13. تعاني المؤسسة من متراكم هائل من الخسائر المرحلة خلال عدة دورات السابقة، مما أثر ولا يزال يؤثر سلبا على رأس المال الاجتماعي لها. فهي من الناحية القانونية مؤسسة مفلسة، والسؤال المطروح هنا، كيف لمؤسسة مفلسة بلغة اقتصادية، تتجاوز قيمة خسائرها المرحلة 06 أو 07 مرات مجموع أصولها، أن تحقق الوثب المطلوب وتنمية قدراتها التنافسية وتعزيز مركزها في السوق، والتطلع للتصدير، في ظل نشاط يتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا والأذواق.

14. التغييرات التي عرفتها المؤسسة سابقا سنوات 1998، 2001، 2005، 2008 (من خلال اعتماد إستراتيجية تقليص حجم العمالة كإستراتيجية وحيادة لإحداث التغيير) تغييرات تصنف في إطار "التغيير التدهوري السلي"، قادت المؤسسة من وضع أدنى لأخر أدنى منه، (تطور إيجابي في رقم أعمال من سنة لأخرى يصاحبه نمو في تكاليف المؤسسة، رأس مال اجتماعي سالب لحد الساعة، التوازن المالي الأدنى المطلوب غير محقق..الخ). ويرجع سبب حالة التدهور الذي تشهدها مؤسسة Enie لعدم دقة أهدافها الإستراتيجية، كما أن الظروف التي عاشتها المؤسسة لم تكن مواتية لإنجازاتها (صراعات تنظيمية، اختلافات، إضرابات عن العمل، احتجاجات..الخ)، وبالتالي فقد كانت تلجأ لعمليات التغيير لتخفيف الضغوط والإجهاد المسلط على مواردها. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

15. في إطار تنمية وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال تخفيض حجم التكاليف، فإستراتيجية تخفيض حجم العمالة لوحدها لم تكن كافية لتخفيض تكاليف الإنتاج خلال سنة 2011 مثلا (على الرغم من الانخفاض المسجل في أعباء المستخدمين من سنة 2008 إلى سنة 2011)، لولا شروع المؤسسة في مساندة التغييرات الحاصلة في النشاط الصناعي الذي تمارسه، والذي انجر عنه غلق وحدات والتخلي عن الكثير من المنتجات، وتنوع في سلسلة المنتجات ذات رواج بالأسواق

16. على الرغم من تركيز المؤسسة على هذه الإستراتيجية لإحداث التغيير خلال فترة (2007-2008) وفترة (2009-2010) إلا أن شرعت منذ سنة 2007 في فقدان حصتها السوقية حتى وصلت سنة 2011 إلى مؤشر 16% ولتستقر عند هذا المستوى على الرغم من تحقيقها لنتيجة إيجابية سنة 2012.

17. بالنظر لنتيجة دورة 2013 نستطيع القول أن إستراتيجية التغيير التي طبقتها المؤسسة منذ 1997 لغاية 2011 غير فعالة (لوحدها) ولم تعطي ثمارها، حيث أثبتت النتائج المتوصل إليها، أن هذه الإستراتيجية ما هي إلا هدرًا للموارد والوقت معًا، في ظل مخرجات عملياتها الإنتاجية (كلفة المواد الأولية مرتفعة، إنتاج في تناقص، إنتاج مقتصر فقط تجميع جهاز التلفاز فقط،... الخ)، ومن أجل هذا فما على المؤسسة إلا تركيز جهودها حول نشاطات جديدة لطرح منتجات أخرى ذات رواج وجودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة، أو اللجوء لتقليص وبجسم أكبر لعدد عمالها، لتضخيم قيمتها المضافة على حساب جزء من أعباء عمالها.

■ التوصيات:

من خلال استعراض مجموعة النتائج المتحصل عليها، ومن منطلق ترسيخ مبدأ التنافسية من جذورها وبشكل مستمر، ارتأينا صياغة مجموعة من التوصيات التي يتوجب على مؤسسة Enie أن تأخذها بعين الاعتبار، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- إجراء تحسينات على مختلف البرامج والعمليات، وتبني فلسفة الجودة الشاملة، والتحسين والتطوير المستمر، والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة؛

- تطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين، وضرورة تشجيع الحوار لخلق جو تسوده الثقة داخل المؤسسة بين عمالها ومسيريها، واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة؛

- ضرورة قيامها بالمراجعة المستمرة لما تقوم به من أعمال بشكل شمولي وقياسي، وكذا التدقيق في الكيفية والجودة، بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث، على أن يصب كل هذا في إطار تحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة؛

- التعجيل باستحداث المراكز المتخصصة التي تهتم بإعداد برامج تدريبية لترسيخ متطلبات تطوير منتجات المؤسسة، وتسهم في تصنيع المكونات الالكترونية بالمؤسسة، بدلا من استيرادها من الخارج؛

- على الإدارة العليا صاحبة السلطة والقوة بمؤسسة Enie ترسيخ مبدأ التحالف والتعاون والتشارك بينها وبين الأفراد المنفذون لعملية التغيير، إذ أن نجاح هذه الأخيرة يتطلب أفرادا □ راغبين في التطوير والتجديد؛

- خلق أنشطة تسويقية جديدة، والهيمنة في السوق يتطلب من مؤسسة Enie استعمال التكنولوجيات الحديثة والمتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة "ISO"، وهذا كله يتطلب الاهتمام بالأبحاث العلمية، وإنشاء المخابر، وتفعيل العلاقة ما بين المؤسسات والجامعات ومراكز الأبحاث مما يساهم في الإبداع ونقل المعارف واستغلالها، وتكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق؛

- يتوجب على مؤسسة Enie تأصيل التغيير وترسيخه في جذور الثقافة المؤسسية ليصبح جزءا منها، حتى تحقق الجهود المبذولة لإحداث التغيير المنشود، بأي إستراتيجية تكون مناسبة غير الاكتفاء بتقليص حجم العمالة؛

- كما أنه يتوجب على مؤسسة Enie أن تعتمد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وأن تتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تجدي نفعا أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية، والابتعاد عن الهياكل السلطوية التي تركز مركزية السلطات، بدلا من اللامركزية والانفتاحية والمرونة التي تدعم عمليات التغيير.

أفاق البحث :

بعد عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، إلا أن بحثنا هذا يبقى يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتعمق أكثر في إستراتيجياته الأخرى للتغيير، خاصة وأن الموضوع واسع ويشتمل على العديد من المفاهيم الهامة، التي تتطلب مزيد من التحليل والإثراء، بحيث تصلح بدورها لأن تكون مواضيع لدراسات أخرى. ومن بين هذه المواضيع التي يمكن البحث فيها أثر مساهمة الدولة في تنمية وتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، (خاصة في ظل مخطط التطوير "الإنقاذ" الذي لم يتم بعد تجسيد مشاريعه). إلا أن أشغال الإنجاز وصلت مع نهاية السداسي الثاني لسنة 2014 لنسب جد متقدمة. وعليه يتطلع الباحث لدراسة ما مدى مساهمة هذه المشاريع الممولة في إطار النهوض بالقطاع بصفة عامة، وبالمؤسسة بصفة خاصة، من أجل تعزيز وتنمية قدراتها التنافسية، حتى يتسنى لنا الحكم على نتائجها بشكل دقيق.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب والمراجع:

1-1 - كتب باللغة العربية

1. إبراهيم عبد الهادي المليجي، "استراتيجيات وعمليات الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
2. إبراهيم مصطفى، أحمد حسن الزيات "معجم الوسيط"، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، القاهرة 2004.
3. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، إعادة هندسة " كيف تطبق منهج ال إعادة هندسة ، دار وائل، عمان، ط1، 2003
4. أحمد جاد عبد الوهاب، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، دار الوفاء، المنصورة، مصر 2000.
5. أحمد سيد مصطفى، " تحديات العولمة و التخطيط الإستراتيجي :رؤية مدير القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الثانية، دار الكتب، القاهرة، مصر 1999.
6. أحمد سيد مصطفى : " التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير"، شركة الناس للطباعة الطبعة الأولى، 2001.
7. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993
8. أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999،
9. أحمد ماهر، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 1999.
10. أحمد ماهر، "تطوير المؤسسات، الدليل العلمي لاعادة الهيكلة والتميز الاداري وادارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009
11. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، مركز الكتاب للنشر، الطبعة السادسة، القاهرة، مصر 1997.
12. أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003.
13. أحمد ماهر، "تقليل العمالة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
14. أحمد ماهر، "إدارة التغيير"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010
15. الدهان اميمة " نظريات منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن 1992
16. الديب إبراهيم، "استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل"، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر، 2005.
17. الأعرجي عاصم، "دراسات معاصرة في التطوير الاداري: منظور تطبيقي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
18. الزهراني سعد عبد الله بردي تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات العليم العالي - المبادئ والأسس - مدخل تطوري . مجلة جامعة أم القرى، السنة التاسعة، العدد الثاني عشر، 1994.
19. السيد عليوة " تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" سلسلة تنمية المهارات، التوثيق العلمي "مركز القرار للاستشارات"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.
20. المرسي جمال الدين محمد "الثقافة التنظيمية و التغيير"، الطبعة السادسة عشر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
21. العطية ماجدة، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
22. المرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، " التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002
23. المرسي جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمان إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003

- 24.** الطحج عبد الله عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله " السلوك التنظيمي : المفاهيم، النظريات والتطبيقات " الطبعة الثانية، دار النوابع للنشر و التوزيع، جدة، السعودية، 1995.
- 25.** الطحج عبد الله عبد الغني، "التطوير التنظيمي" الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003.
- 26.** القحطاني سالم، "التطوير الإداري: المفهوم والمداخل والأساليب"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1996.
- 27.** القريوتي محمد قاسم "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2009
- 28.** إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر 1999
- 29.** الحسيني فلاح حسن، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 30.** الصيرفي محمد، "التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 31.** الصيرفي محمد، "السلوك التنظيمي"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 32.** الصيرفي محمد، "إدارة التغيير"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2002
- 33.** أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس - السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض 1991.
- 34.** العتيبي صبحي جبر "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن- 2002
- 35.** العطييات محمد بن يوسف، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن 21"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 36.** العميان، محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن 2005
- 37.** العميان سلمان، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2002.
- 38.** العميان محمود، "السلوك التنظيمي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن 2002.
- 39.** الكبيسي عامر، "التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة"، الجزء الرابع، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1998.
- 40.** المساد محمود، " الإدارة الفعالة"، مكتبة لبنان، 2003
- 41.** بيتر دريكر، "الإدارة"، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1996.
- 42.** بير مايك، " إدارة التغيير والتحول". تعريب: محمد رياض الأبرش، شركة الحوار الثقافي، لبنان، 2006.
- 43.** توماس وهيلن، دافيد هنجر، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، "الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
- 44.** درة عبد الباري " التغيير في المنظمات، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية " دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986 .
- 45.** حريم حسين محمود " إدارة المنظمات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 46.** حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، لطبعة الأولى، بيروت، 2005.
- 47.** حسن محمد احمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم و النماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2008.
- 48.** حمادات محمد حسن، " وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 49.** حمد بهجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999
- 50.** خضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير، التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- 51.**دانا جاينس روبنسون- جيمس روبنسون ، " التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" ، تعريب: إصدارات بميلك، الإشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة -مبيلك- القاهرة 2009.
- 52.**دافيد س. وويلسون ، ترجمة تحية السيد عمارة، "استراتيجية التغيير - مفاهيم ومناظرات في ادارة التغيير"، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 ، القاهرة 1995 .
- 53.**رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين . دار الرضا للنشر، دمشق 2002.
- 54.**رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 55.**رفاعي ممدوح، "اعادة هندسة العمليات"، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006.
- 56.**رفعت محمد جاب الله، "إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي"، بال برنت لطباعة الأوفست، القاهرة، مصر، 1988.
- 57.**راوية حسن محمد ، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 58.**راوية حسن محمد، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 59.**راوية حسن محمد، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 60.**زيد منير عبوي، "ادارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، الأردن، 2007.
- 61.**فريد النجار، "إعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة"، دار طيبة، القاهرة، مصر، 2005.
- 62.**فلاح الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 63.**فؤاد القاضي، إدارة التغيير، المطبعة العثمانية . جمهورية مصر العربية ، 1997.
- 64.**قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
- 65.**سعيد يس عامر "إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة، مصر، 1991.
- 66.**سيد سالم عرفه، "إتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 67.**سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 68.**صالح بن سليمان الفائز، "نظم المعلومات الإدارية MIS"، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، الأردن 2007.
- 69.**عايدة السيد خطاب، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، -الاندماج- مشاركة المخاطر"، الطبعة 1، كلية التجارة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.
- 70.**عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- 71.**عبد السلام أبو قحف، "الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
- 72.**عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 73.**عبد الوهاب علي محمد، إدارة الأفراد منهج تحليلي، المنظمة و الإدارة و الناس، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975.
- 74.**عقيلي عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 75.**علي السلمي، " تطوير الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 76.**علي السلمي، "الإدارة المعاصرة"، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- 77.**علي الشريف، "مبادئ الإدارة- مدخل للأنظمة في تحليل العملية الإدارية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001.

- 78.** علي الشريف، الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص 230 .
- 79.** كلالدة ظاهر محمود، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 80.** محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 81.** مأمون الدراكة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
- 82.** مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظومات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 83.** مايكل هامر، وشامبي جيمس، "اعادة هندسة نظم العمل في المنظمات-الهندرة، دعوة صريحة للثورة الادارية الجديدة"، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الأولى، القاهرة، الشركة العربية للاعلام العلمي "شعاع"، مصر، 1995.
- 84.** مدحت أبو النصر، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
- 85.** محسن أحمد الخضيرى " إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسلوك الادارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات' دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2003 .
- 86.** محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم و تطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.
- 87.** محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي"، دار الحامد للطباعة، الطبعة الأولى، الأردن 2000.
- 88.** مرسي محمد نبيل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 89.** مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الغداري للمنشآت المتخصصة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 90.** مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 91.** مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، قطر، 2005 .
- 92.** منى مؤتمن عماد الدين، تقوم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2003.
- 93.** موسى اللوزي " التنمية الادارية" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2002.
- 94.** موسى اللوزي " التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثه" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2003.
- 95.** موسى اللوزي " التنظيم واجراءات العمل" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2003.
- 96.** ميدين تيسفا جبير، شافير بيتر، " تحديات القيادة للإدارة الفعالة " ، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، البتراء -الأردن-، 2005.
- 97.** نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعمولة"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2002.
- 98.** ناصر دادي عدون، " الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 .
- 99.** ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار مرمر للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993
- 100.** نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003.
- 101.** نجم عبود نجم، "ادارة الابتكار :المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 102.** نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
- 103.** نزار كاظم الركابي، "الإدارة الإستراتيجية : العمولة و المنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 104.** نصيرات فريد، "إدارة منظمات الرعاية الصحية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.

- 105.** نيغل كينج، نيل اندرسون، تعريب محمود حسن حسني "ادارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انتقادي للمنظمات"، الرياض، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 106.** وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 107.** ياسين، سعد غالب، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثانية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

1-2 - كتب باللغة الأجنبية

1. Berch Berberoglu, Class Structure and Social Transformation, Praeger Publishers, Westport, CT. 1994.
2. Burke, W. Warner, " Organization Developement: A Process of learning and changing", Addison-Welsey Publishing Company, 1994.
3. French, W. & Bell « Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement 2nd ed Englewood cliffs, N.J. : Prentice Hall 1982.
4. Harvey, Don & Brown R. Donald « an Experiential Approach to Organization Development », 6th Edition. Prentice Hall, Inc.London, 2001M-porter, «Avantage concurrentiel des nations », Inter Edition, 1993.
5. J. C. Mathé, Comprendre la stratégie, édition economica, Paris, France 1995.
6. J. C Mathé, "Politique générale de l'entreprise, Analyse et management stratégique", édition Economica, Paris, 1987.
7. Jean Claude Tarandeu, Stratégie industrielle, 2ème Edition Vuibert, Paris, 1998.
8. Jean François Amadieu, Jacques Rojet, «Gestion des ressources humaines et relations professionnelles», Editions litées, Paris, France, 1996.
9. M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, édition Economica, Paris, 1982.
10. OREAL Serge, « Management stratégique de l'entreprise», édition economica, Paris, 1993
11. Raymond Alian THIETART, « la stratégie d'entreprise », 2ème édition MCGRAWHILL 1991.
12. Robert fey, Jean marie Gogue, La maîtrise de la qualité, les éditions d'organisation, Paris, 1998.
13. Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999.
14. R. Reitter et All, "Cultures D'entreprise étude sur les condition de réussite du changement", édition Vuibert, Paris, 1991.
15. Shegeru Mizuno, "La maîtrise pleine et entière de la qualité", Economica, Paris, 1990, p08.
16. Tugrul Atmer, Roland Calori, " Diagnostic et décisions stratégique", Dunod édition, Paris, France, 1998.

2- مقالات الدوريات (دراسات متوفرة على الشبكة العنكبوتية):

1-2 باللغة العربية

1. المدھون موسى توفيق، " نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 02، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ص 83 إلى 95، 1999.
2. المنيف إبراهيم عبد الله، المعمر أسامة سعود، "أفكار في كيفية إدارة التغيير" مجلة المدير، الأبحاث والدراسات، الرياض، السعودية، 2003، نسخة الكترونية على شكل pdf.
3. دقاسمة مأمون أحمد سليم، "التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد/الأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي"، مجلة الإداري، العدد 88، معهد الإدارة العامة، مسقط - عمان - 2002، نسخة الكترونية على شكل pdf.
4. رشيد عمارة الزبيدي، دانا محمد صالح، " استراتيجيات التفاوض"، مجلة القادسية للقانون والعلوم السياسية، العدد 02، المجلد 02، جامعة القادسية، العراق، كانون الاول 2009، نسخة الكترونية على شكل pdf.
5. طارق حسن محمد الامين، "التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعة المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)"، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 02، ماي 2006، الرياض، السعودية.
6. طارق عرفان عباس، "إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية"، المعهد التقني كوت، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 19، 2012، نسخة الكترونية على شكل pdf.
7. محمد مصطفى القصيمي، "اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، دراسة حالة الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بالموصل" مجلة تنمية الرافدين، المجلد 30، العدد 89، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، نسخة الكترونية على شكل pdf.
8. ملحم يحيى سليم، محمد شاكر الأبراهيم، "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية، حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، نسخة الكترونية، المجلد الأردنية في مجلة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2008، نسخة الكترونية على شكل pdf.
9. فالخ عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية" دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة"، مجلة البصائر، المجلد 12، العدد 01، جامعة البترا، الأردن، 2008، نسخة الكترونية على شكل pdf.
10. الحسن ربحي، "التخطيط للتغيير: مدخل تنمية الإدارة"، منشورات معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، السعودية، 1980، نسخة الكترونية على شكل pdf.
11. عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد احمد، "اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد، العراق، 2013، نسخة الكترونية على شكل pdf.
12. عبد الكريم حسين، "التغيير التنظيمي، العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة، دراسة احصائية تحليلية في المؤسسات العامة للصناعات الغذائية في سورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 01، 2012، ص 275، نسخة الكترونية على شكل pdf.
13. محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، "سلسلة جسر التنمية"، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في القطر العربية، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
14. يسري حسن عبد الهادي، "قيادة التغيير"، مجلة المعرفة السورية، الصادرة عن وزارة الثقافة السورية، العدد 143، لشهر مارس 2007.

1. J.l Castro, F guérin, j.lauriol, "Le modèle des 3C en question", revue française de gestion. Mars - avril, 1998, p75.
2. PH.lorin, J-C. Tarondeau, "de la stratégie au processus stratégique", Revue française de gestion, N° 117, Janvier- Février 1998, p05.
3. Revue de Gestion, "management du changement (élément de base pour un change management)", mai-juin, group ESC, Rennes, 1999, p18.
4. Norbert Thom, « Management du changement Eléments de base pour "change management" différencie et intègre, Gestion 2000, Mai/Juin 1999, p19.

3- الرسائل والأبحاث والدراسات:

1. ابراهيم قاسمي، "الإتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب Sonitex الأغواط"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، موجودة على الرابط الإلكتروني bu.univ-ouargla.dz/Brahim_Kasmi.pdf?idthese=247
2. المدهون، محمد رقيق، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.
3. ريم رمضان، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه منشورة على شكل نسخة الكترونية pdf، في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2005.
4. زياد خليل قبلان، "التفاوض، علم وخبرة وأخلاق"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة والتنفيذية، السنة غير مذكورة، على شكل نسخة الكترونية pdf على الرابط الإلكتروني: <http://elibrary.medi.u.edu.my/books/SDL1961.pdf>، من ص 44 إلى ص 48.
5. سمير زهير الصوص، ورقة بحثية نسخة الكترونية على شكل word حول "سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية"، بعنوان "Kaizen، التحسينات التدريجية المستمرة"، مكتب محافظة قلقيلية، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، 2011، منشورة على الموقع <http://www.myqalqilia.com/Kaizen.htm>
6. صالح بن سليمان الفائق، "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

4- الملتقيات والمؤتمرات والندوات

1. آمال عياري ورجم نصيب، مداخلة بعنوان "الاستراتيجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 29-30 أكتوبر 2002.
2. الداوي الشيخ، شتاتحة عائشة، نسخة الكترونية على شكل word لمداخلة بعنوان مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة"، مقدمة للملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، 12-13 ماي، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر 2010.
3. راتب السعود، زينب الشوابكة، نسخة الكترونية على شكل word لورقة عمل "مقاومة التغيير في المنظمات التربوية"، مقدمة إلى مؤتمر فيلادلفيا الدولي السابع عشر، 06-07-08 نوفمبر، جامعة فيلادلفيا، 2012، ص18، 19، 20.
4. عدنان الطيط، تغريد سعيغان، نسخة الكترونية على شكل pdf لمداخلة بعنوان "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، للمؤتمر العلمي الدولي السابع حول "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، 3-5 نوفمبر، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الاردن، 2009.
5. علي السلمي، نسخة الكترونية على شكل pdf لمداخلة بعنوان "ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة - السعودية - 2005.
6. محمد راتول وأحمد مصنوعة، نسخة الكترونية على شكل word لمداخلة بعنوان "التغيير التنظيمي كمدخل للتكيف مع محيط متغير"، للملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 19-19 ماي 2011.

5- قوانين و مراسيم

1. قانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 افريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17.
2. المرسوم الرئاسي رقم 09 - 223 المؤرخ في 29 جوان 2009 المتضمن إحداث مؤسسة لتطوير صناعة السيارات بتيارت الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية.
3. المرسوم التشريعي رقم 94-09 المؤرخ في 26 ماي 1994 المتضمن الحفاظ على الشغل و حماية الأجراء الذين يفقدون منصب عملهم بصفة لا إرادية، الجريدة الرسمية رقم 34.

6- مواقع إلكترونية

1. www.enie.dz
2. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=37079>
3. <http://www.elwatan.com/archives/eition.php?ead=2006-12-23>
4. <http://www.wen.co.il/play.php?id=JpZJN7yspKc>
5. http://www.algerie-pme2.dz/IMG/pdf/revue_de_presse_du_16_au_20_juin_2013.pdf page 22
6. <http://www.elmoudjahid.com/ar/flash-actu/1770>
7. <http://www.leconews.com/fr/depeches/rahmani-reliance-des-unites-industrielles-25-04-2013>
8. <http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm>

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01 : جدول حسابات النتائج لسنة 2007-2008

المصدر : من وثائق مؤسسة Enie

| DESIGNATION | 2008 | | 2008 | |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | DEBIT | CREDIT | DEBIT | CREDIT |
| Ventes de marchandises | | 18 468 691,91 | | 19 322 206,59 |
| Marchandises consommées | 32 717 406,68 | | 17 291 174,43 | |
| MARGE BRUTE | 14 248 714,77 | 0,00 | 0,00 | 2 031 032,16 |
| Marge brute | | -14 248 714,77 | | 2 031 032,16 |
| Production vendue | | 2 025 815 747,12 | | 2 183 653 539,18 |
| Production stockée | 0,00 | 135 685 476,43 | 0,00 | 70 176 296,20 |
| Production de l'entreprise pour elle-même | | 0,00 | | 0,00 |
| Prestations fournies | | 4 325 556,40 | | 1 625 019,75 |
| Transfert de charges de production | | 11 130 558,57 | | 12 935 184,58 |
| Matières et fournitures consommées | 1 103 175 180,63 | | 1419374800 | |
| Services | 110 117 799,29 | | 104 474 884,70 | |
| TOTAL | 1 213 292 979,92 | 2 162 708 623,75 | 1 523 849 685,17 | 2 270 421 071,87 |
| VALEUR AJOUTEE | 0,00 | 949 415 643,83 | 0,00 | 746 571 386,70 |
| Valeur ajoutée | | 949 415 643,83 | | 746 571 386,70 |
| Produits divers | | 43 235 472,88 | | 37 800 257,51 |
| Transfert de charges d'exploitation | | 37 476 470,05 | | 276 186 055,31 |
| Frais de personnel | 1 332 589 133,43 | | 1 377 297 970,53 | |
| Impôts et taxes | 47 251 036,50 | | 31 092 153,17 | |
| Frais financiers | 1 399 620 369,08 | | 1 655 663 273,82 | |
| Frais divers | 17 245 529,08 | | 28 257 055,82 | |
| Dotations aux amortissements et provisions | 284 900 520,37 | | 274 762 980,64 | |
| TOTAL | 3 081 606 588,46 | 1 030 127 586,76 | 3 367 073 433,98 | 1 060 557 699,52 |
| RESULTAT D'EXPLOITATION | 2 051 479 001,70 | 0,00 | 2 306 515 734,46 | 0,00 |
| Produits hors exploitation | | 644 139 578,19 | | 194 254,05 |
| Charges hors exploitation | 598 197 136,82 | | 1 267 941 135,07 | |
| RESULTAT HORS EXPLOITATION | 0,00 | 45 942 441,37 | 1 267 746 881,02 | 0,00 |
| Résultat d'exploitation | 2 051 479 001,70 | 0,00 | 2 306 515 734,46 | 0,00 |
| Résultat hors exploitation | 0,00 | 45 942 441,37 | 1 267 746 881,02 | 0,00 |
| RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE | 2 005 536 560,33 | 0,00 | 3 574 262 615,48 | 0,00 |
| I . B . S | | | | |
| RESULTAT DE L'EXERCICE | 2 005 536 560,33 | 0,00 | 3 574 262 615,48 | 0,00 |

الملاحق

ملحق رقم 02 : حسابات النتائج (2013-2009)

المصدر : من وثائق مؤسسة Enie

| LIBELLE | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| Ventes et produits annexes | 2 404 230 748,48 | 2 570 097 865,99 | 2 440 502 712,74 | 1 979 346 459,55 | 1 748 523 267,13 |
| Variation stocks produits | 123 934 934,50 | 646 583 945,57 | -110 405 256,00 | 203 175 326,02 | -189 258 213,05 |
| I-PRODUCTION DE L'EXERCICE | 2 528 165 682,98 | 3 216 681 811,56 | 2 330 097 456,74 | 2 182 521 785,57 | 1 559 265 054,08 |
| Achats consommés | -1 681 890 343,69 | -2 149 077 550,38 | -1 460 250 749,91 | -1 395 462 520,84 | -937 224 427,95 |
| Services extérieurs et autres consommations | -223 109 286,19 | -196 028 540,40 | -154 409 425,91 | -162 363 221,00 | -161 178 184,14 |
| II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE | -1 904 999 629,88 | -2 345 106 090,78 | -1 614 660 175,82 | -1 557 825 741,84 | -1 098 402 612,09 |
| III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | 623 166 053,10 | 871 575 720,78 | 715 437 280,92 | 624 696 043,73 | 460 862 441,99 |
| Charges de personnel | -737 020 267,57 | -722 645 155,56 | -722 645 155,56 | -1 101 423 631,67 | -784 143 283,97 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | -43 141 458,77 | -42 733 559,57 | - 35 334 919,85 | -32 122 654,41 | -26 558 076,07 |
| IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | -156 995 673,24 | 106 197 005,65 | -42 542 794,49 | -508 850 242,35 | -349 838 918,05 |
| Autres produits opérationnels | 95 937 717,90 | 163 126 841,39 | 163 760 071,11 | 43 650 473,77 | 101 412 123,52 |
| Autres charges opérationnelles | -58 093 972,19 | -168 279 212,47 | -263 157 967,84 | -34 792 057,68 | -219 424 548,45 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | -321 709 223,72 | -215 994 643,60 | -242 295 778,17 | -263 291 091,67 | -382 664 617,65 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | 83 733 837,65 | 349 097 145,76 | 151 949 260,67 | 403 107 114,94 | 0,00 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | -357 127 313,60 | 234 147 136,73 | -232 287 208,72 | -360 175 802,99 | -850 515 960,63 |
| Produits financiers | 6 683 511,58 | 15 577 798,28 | 3 303 199,52 | 3 492 847,47 | 1 214 158,13 |
| Charges financières | -16 996 086,31 | -54 407 995,20 | 15 428 252,00 | -3 133 642,74 | 934 812,25 |
| VI-RESULTAT FINANCIER | -10 312 574,73 | -38 830 196,92 | 18 731 451,52 | 359 204,73 | 2 148 970,38 |
| VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | -367 439 888,33 | 195 316 939,81 | -213 555 757,20 | -359 816 598,26 | -848 366 990,25 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | -5 000,00 | | | | |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires | 2 245 657,74 | -779 151,80 | | | |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | 2 714 520 750,11 | 3 625 007 229,37 | 2 581 287 634,83 | 2 632 772 221,75 | 1 661 891 335,73 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | -3 079 719 980,70 | -3 597 071 809,74 | -2 861 474 321,47 | -3 151 528 245,99 | -3 151 528 245,99 |
| VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | -365 199 230,59 | 27 935 419,63 | -280 186 686,64 | -518 756 024,24 | -1 489 636 910,26 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | 300 000,00 | | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | -125 547,50 | | | | |
| IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE | 174 452,50 | | | | |
| X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE | -365 024 778,09 | 27 935 419,63 | -280 186 686,64 | -518 756 024,24 | -1 489 636 910,26 |

الملاحق

ملحق رقم 03 : إنتاج المؤسسة خلال فترة (2003-2013)

المصدر : معلومات مقدمة من وحدة التجميع و التركيب بوحدة EGP

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------|----------|
| Tvc 74 cm best vision | | | | 20288 | 22197 | 21582 | | | | | |
| Tvc 74 cm super slim | | | | | | 1947 | 11 830 | 18 404 | 3 897 | 211 | |
| ULTRA SLIM 55 CM RED | | | | | | | | 9 390 | 29 566 | | |
| Tvc 55 cm FLATRONE | 8325 | 5224 | 11156 | 12393 | 24381 | 36963 | 13 708 | 9 444 | 93 | | |
| Tvc 55 FST CM | 146665 | 110138 | | | 87029 | 77625 | | | | | |
| Dream vision / Real | | 42711 | 39787 | 10936 | 16486 | | | | | | |
| Tvc 55 ultra slim | | | | | | 1997 | 15 948 | 19 202 | 5 235 | | |
| Tvc 55CM reality Daewoo | | | | 4799 | 5023 | 4885 | | | | | |
| Tvc 74 cm Flat/FST | 37300 | 1002 | | | | 22722 | | | | | |
| Tv PDP | | | | 220 | | | | | | | |
| TvcFST37cm/magic champ | 100009 | 46715 | 37335 | 20803 | 5346 | 5040 | | | | | |
| Magic 55 CM+ | | | | 86456 | | | | | | | |
| Magic 55 CM | | | 129220 | | | | | | | | |
| EXCELLENCE 55 CM | | | | | | | 1 207 | | | | |
| FLATRONE GRIS 55 CM | | | | | | | 39 266 | 10 149 | | | |
| FLAT NG 74 CM | | | | | | | 3 276 | | | | |
| SUPER SLIM74CM GST1 | | | | | | | 2 946 | 13 602 | 11 635 | 3977 | |
| TVC 37 CM M.CHAMP. + | | | | | | | 14 437 | 9 733 | 2 959 | | |
| TOTAL Q P / TVC par an | 292299 | 205790 | 217498 | 155895 | 160462 | 172761 | 102618 | 89924 | 53385 | 4188 | 0 |
| AUDIO chaine | 10086 | 7213 | | | | | | | | | |
| VCR | 4993 | | | | | | | | | | |
| VCD MP3 | | | 1963 | 3082 | 2001 | | | | | | |
| DVD | 191 | 989 | 1014 | | | | | | | | |
| TOTAL | 15270 | 8202 | 2977 | 3082 | 2001 | | | | 0 | | |
| LCD 42T71+ lcd 42 716 | | | | | | | 240 | 5 109 | 4 241 | 5120 | 6338 |
| LCD 42 MS80Q | | | | | | | | | 2 292 | 4835 | |
| LCD 32 ° | | | | | | | 3 252 | | 6 975 | | |
| LCD 37 ° | | | | | | | 792 | 2 910 | 1 026 | | |
| LCD 26° | | | | | | | | | 6 820 | 3003 | |
| LCD 22 EL 22 M11 A10C1 | | | | | | | | | 3 947 | | |
| LCD 32 T71 | | | | | | | | | | 7447 | 3049 |
| LCD 32 ° 716 SERIE | | | | | | | | | 8 412 | 3985 | 5725 |
| LCD 32 (80JSQ) | | | | | | | | 9379 | 1935 | 8796 | |
| LCD47 T71 | | | | | | | | | | 210 | 1725 |
| LCD 47 T71 3D | | | | | | | | | | 250 | |
| LED 32 (97JSA)+LED 32 MS97A | | | | | | | | | 1 828 | 10701 | 2125 |
| LED 46 | | | | | | | | | 58 | 4720 | 112 |
| LED 40 (40JS88) | | | | | | | | | 98 | | |
| LED 40 MAKE+LED 40MS97A | | | | | | | | | 962 | 9080 | 4 016 |
| LED 32 (32JS88) MAKE | | | | | | | | | 3 106 | | |
| LED 32 L22 | | | | | | | | | | 4404 | |
| LED 32 SMART 3D | | | | | | | | | | 2986 | 3237 |
| LED 42 SMART 3D | | | | | | | | | | 1888 | 1702 |
| LED 47 SMART 3D | | | | | | | | | | 460 | 179 |
| LED55SMART3D+LED55L11 | | | | | | | | | | 375 | 2 |
| LED 50 MS701 | | | | | | | | | | | 1167 |
| LED 39 | | | | | | | | | | | 205 |
| Quantités produites en tv LCD/An | 4284 | 17398 | 35648 | 33646 | 16837 | | | | | | |

الملاحق

ملحق رقم 04 : الكلفة الوحديّة لمنتجات المؤسسة خلال فترة (2009-2012)

المصدر : من وثائق مصلحة الإنتاج بالمؤسسة Enie

| السنوات | التكلفة الوحديّة للمنتج بالدينار | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | |
| TVC 74 cm SUPER SLIM | 17553 | 17553 | 115878 | 9094 | |
| TVC 55 cm FLATRONE NG | 8622 | 8622 | 8622 | | |
| ULTRA SLIM 55 CM RED | | 10067 | 9094 | | |
| TVC 55 ultra Slim | 9660 | 10482 | 9476 | | |
| EXCELLENCE 55 CM | 9280 | | | | |
| FLATRONE GRIS 55 CM | 9174 | 8622 | | | |
| SUPER SLIM 74 CM GST1 | 17208 | 17208 | 15190 | 15190 | |
| TVC 37 CM M.CHAMP. + | 5308 | 3954 | 5046 | | |
| FLAT NG 74 CM | 18081 | | | | |
| LES ANNEES | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| LCD 42T71+ led 42 716 | 49511 | 60319 | 46861 | 41336 | 40626 |
| LCD 42 MS80Q | | | 41336 | 39999 | |
| LCD 32 ° | 29124 | | 28512 | | |
| LCD 37 ° | 36891 | 48846 | 48846 | | |
| LCD 26° | | | 19938 | 19938 | |
| LCD 22 EL 22 M11 A10C1 | | | 15455 | | |
| LCD 32 T71 | | | | 26202 | 24690 |
| LCD 32 ° 716 SERIE | | | 28504 | 26040 | 25310 |
| LCD 32 (80JSQ) | | 32289 | 28995 | 25945 | |
| LCD47 T71 | | | | 45866 | 45866 |
| LCD 47 T71 3D | | | | 51446 | |
| LES ANNEES | | | 2011 | 2012 | 2013 |
| LED 32 (97JSA)+LED 32 MS97A | | | 34582 | 32129 | 29677 |
| LED 46 | | | 88766 | 55215 | 55215 |
| LED 40 (40JS88) | | | 53889 | | |
| LED 40 MAKE (40JS 88)+LED 40MS97A | | | 52135 | 45237 | 45237 |
| LED 32 (32JS88) MAKE | | | 37077 | | |
| LED 32 L22 | | | | 28081 | |
| LED 32 SMART 3D | | | | 31496 | 33333 |
| LED 42 SMART 3D | | | | 53962 | 54078 |
| LED 47 SMART 3D | | | | 61718 | 61718 |
| LED 55 SMART 3D+LED 55L11 | | | | 81876 | 81078 |
| LED 50 MS701 | | | | | 54737 |
| LED 39 | | | | | 37357 |

ملحق رقم 05 : تعويضات الخروج للتقاعد النسبي وفق محتوى اتفاقية الجماعية المبرمة سنة 2008
المصدر : من وثائق مصلحة المستخدمين بالمؤسسة Enie

المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES S.p.A

DIRECTION CENTRALE DE L'EMPLOI ET DE LA LOGISTIQUE

SIDI BEL ABBES

07 MARS 2008

A l'Attention de Messieurs

- Les Directeurs de Division
- Les Directeur Centraux
- Les Directeurs d'Unités

OBJET : Indemnité de départ en retraite

Je tiens à vous informer que l'indemnité de départ à la retraite est plafonnée à seize (16) mois de salaire cotisable pour la tranche maximale qui est fixée à plus de 21ans d'ancienneté au sein de l'entreprise.

L'indemnité de départ en retraite, qui prend effet à compter du 1^{er} septembre 2005, est calculée sur le salaire cotisable moyen annuel œuvré et rémunéré précédant le départ en retraite de l'agent conformément au tableau ci-dessous :

| Ancienneté à ENIE | Nombre de mois |
|-------------------|----------------|
| 01 à 03 | 2 |
| 04 à 06 | 4 |
| 07 à 09 | 6 |
| 10 à 12 | 8 |
| 13 à 15 | 10 |
| 16 à 18 | 12 |
| 19 à 20 | 14 |
| 21 et plus | 16 |

EXEMPLE :

I- BASES DE CALCUL DE L'ANCIENNETE :

1- TROIS ANNEES . PLUS DUREE EGALE OUI SUPERIEURE à 06 MOIS (180) JOURS = QUATRE ANNEES (d'ancienneté)

II-NOMBRE DE MOIS DE L'INDEMNITE DE DEPART EN RETRAITE :

2- QUATRE ANNEES (d'ancienneté) = QUATRE MOIS (d'indemnité)

Meilleures salutations

Société par Actions au capital de 1700.000.000 DA. Registre de Commerce Sidi Bel- Abbés B 89 005
N° 12 SOCIAL : Route de Mascara - Zone Industrielle - BP. 101, 22000 SIDI-BEL-ABBES ALGERIE

ملحق رقم 06 : تعويضات الخروج للتقاعد النسبي وفق محتوى اتفاقية الجماعية المعدلة سنة 2011
المصدر : من وثائق مصلحة المستخدمين بالمؤسسة Enie

المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES S.p.A



de Rendement Individuelle (PRI)et Collective (PRC) :

taux de la PRI – PRC passe de 40% à 48% réparti comme suit :
PRI : 18 %
PRC : 30 %

le Départ en Retraite :

La prime de départ en retraite plafonnée à 16 mois est passée à 20 mois accordés travailleurs ayant totalisé plus de 21 ans d'ancienneté à l'Entreprise, pour les travailleurs ayant acquis moins de 21 ans, la prime de départ en retraite est réparti comme

| Nbre d'années Œuvrés | Mois |
|----------------------|------|
| De 01 à 05 | 04 |
| De 06 à 09 | 07 |
| De 10 à 14 | 10 |
| De 15 à 18 | 15 |
| De 19 à 21 | 18 |
| Plus de 21 ans | 20 |

Le salaire de référence est le salaire moyen de l'année soumis à la cotisation sécurité

le Mission :

Les frais de mission sont passés, comme suit :
-Exécution, Maîtrise de 2500 à 3500 Da/jour.
-Cadre et Cadre Supérieur de 3000 à 4000 Da/jour, réparti comme suit :

| Catégorie | Repas | Dîner | Nuitée | Total |
|--------------------|-------|-------|--------|---------|
| Exécution/Maîtrise | 300 | 300 | 400 | 1000 Da |
| Cadre/C. Supérieur | 300 | 300 | 400 | 1000 Da |

| Catégorie | Repas | Dîner | Nuitée | Total |
|--------------------|-------|-------|--------|---------|
| Exécution/Maîtrise | 950 | 950 | 1600 | 3500 Da |
| Cadre/C. Supérieur | 1000 | 1000 | 2000 | 4000 Da |

Ces dispositions prennent effet à compter du 01^{er} Mai 2011, et seront effectives sur paie du mois courant.

Société par Actions au capital de 8.322.000.000 DA Registre de Commerce Sidi Bel- Abbés B 89 005
SE SOCIAL : Route de Mascara - Zone industrielle - BP. 101, 22000 SIDI-BEL-ABBES ALGERIE
TELEPHONE (0 48) 56.78. -FAX (0 48) 56.66.60 Site WEB: WWW.enie-dz.com

ملحق رقم 07 : مضمون تعويضات الخروج الإرادي

المصدر : من وثائق مصلحة المستخدمين بالمؤسسة Enie

V - MESURES INCITATIVES :

Les travailleurs candidats au départ volontaire bénéficient d'une indemnité de départ volontaire calculée en fonction de l'ancienneté au niveau de l'Entreprise (le salaire de référence est le salaire cotisant moyen annuel des douze (12) derniers mois œuvrés et rémunérés précédant le départ volontaire de l'agent) conformément au tableau ci-dessous

| Ancienneté par an en Entreprise E.N.I.E | Nombre de mois |
|---|----------------|
| 01 | 02 |
| 02 | 04 |
| 03 | 06 |
| 04 | 18 |
| 05 | 10 |
| 06 | 12 |
| 07 | 14 |
| 08 | 16 |
| 09 | 18 |
| 10 | 20 |
| 11 | 22 |
| 12 | 24 |
| 13 | 26 |
| 14 | 28 |
| 15 et plus | 30 |

Ces dispositions de reclassement sont calculées en référence au grade au moment du dépôt de la demande de départ volontaire.

EXEMPLE ANCIENNETE : 01 ANNEE + 06 MOIS et plus = 02 années d'ancienneté

VI- ATTRIBUTION DE L'INDEMNITE DE DEPART VOLONTAIRE

La structure de l'emploi vérifie la recevabilité du dossier et établit une décision de départ volontaire selon "le modèle" figurant en annexe (03).

La signature des décisions des catégories socioprofessionnelles (exécution, maîtrise cadre) est de l'autorité du Directeur de la Division ou le Directeur Central de la structure d'attache et celle du Directeur Général de l'entreprise pour les cadres supérieurs.

Au moment de son départ, l'agent doit recevoir un chèque approprié ou le virement du montant de l'indemnité de départ volontaire sur son compte bancaire et ce en fonction des dispositions de la BEA, l'attestation du solde de tout compte sur laquelle il doit émarger, un certificat de travail et une attestation salariale.

VII - REGLEMENT DES INDEMNITES VOLONTAIRE

1- Unités

Les structures comptables des unités doivent déposer après vérification auprès de la Direction Centrale de l'Emploi et de la Logistique les documents ci-dessous établis par les structures de l'emploi accompagnés des bandes magnétiques **

a-Etat du personnel annexe (03) **

b-Etat de virement sur compte bancaire annexe (04) **

c- Etat de règlement par chèque annexe (05) **

ملحق رقم 08 : أسعار بيع منتجات المؤسسة ابتداء من 2013/07/21

المصدر : من وثائق مديرية المبيعات بالمؤسسة Enie



المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES

DIRECTION GÉNÉRALE

المديرية العامة

*M. BOUSMILA
M. DIDAOUI
RST: 12 77 DG/13
M. COMMERCE*

Sidi Bel Abbès le : 21/07/2013

DIRECTION CENTRALE COMMERCIALE

Objet : Structure de Prix des Téléviseurs LED 32"
LED 42" ET LED 50"



A l'attention de Mademoiselle **BAKKOUCHE FOUZIA**

Veuillez trouver ci-après, la structure de prix de vente des téléviseurs
LED 32" LED 42" et LED 50", applicable à partir du 21 JUILLET 2013

Prix de Vente Grossiste

| RUBRIQUES | TV LED 32" S 3D(série 33D) | TV LED 42" S 3D Série 712 | LED 50" Série 701 |
|--------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Prix de Vente Hors taxes | 39 401,71 | 73 418,80 | 67 435,90 |
| TVA 17 % | 6 698,29 | 12 481,20 | 11 464,30 |
| TUAR | 1 000,00 | 1 000,00 | 1 000,00 |
| Prix de vente TTC | 47 100,00 | 86 900,00 | 79 900,00 |

Prix de Vente Public (Consommateur Final) :

| RUBRIQUES | TV LED 32" S 3D(série 33D) | TV LED 42" S 3D Série 712 | LED 50" Série 701 |
|---------------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Prix de Vente Hors taxes | 41 372,85 | 75 222,22 | 69 298,29 |
| TVA 17 % | 7 033,35 | 12 787,78 | 11 780,71 |
| TUAR | 1 000,00 | 1 000,00 | 1 000,00 |
| Prix de vente TTC | 49 406,00 | 89 010,00 | 82 079,00 |
| Impôt | 494,00 | 890,00 | 821,00 |
| Prix de vente TTC avec Impôt | 49 900,00 | 89 900,00 | 82 900,00 |

CC - DCEC-DCAICG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL
D.BEKKARA

*Almoudjah
le 21/07/13
M. COMMERCE*

*264/def/2013
22/07/2013*



الرقم الوطني للمؤسسات: 2 329 990 000 - رقم التعريف الضريبي: 191 000 000 000 - رقم الحساب البنكي: 22000
تمتلكه من قبل المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية - 101، Route de Mascara, Sidi Bel Abbès B. 99 040
Rég. Soc. : 21, Route postale 01, 101, Route de Mascara, Sidi Bel Abbès 21000 - Algérie
Tél : 049 99 21 00 - 048 50 66 00 - Site web : www.enie.dz

الملاحق

ملحق رقم 09 : أسعار بيع منتجات المؤسسة ابتداء من 2013/07/21

المصدر : من وثائق مديرية المبيعات بالمؤسسة Enie

ENIE - Direction Générale - 701 شارع 101 - 2013

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES ELECTRONIQUES

المديرية العامة

ENIE

DIRECTION GÉNÉRALE

Courrier Arrivé
Date : 22.09.2013
N° : 22/09/2013

Ref : 389 DG/13

Sidi Bel Abbès le 22/09/2013

DIRECTION CENTRALE COMMERCIALE

Objet: Structure de Prix des Téléviseurs LED 39"
LED 47 SMART 3D

A l'attention de Mademoiselle **BAKKOUCHE FOUZIA**

Veuillez trouver ci-après, la structure de prix de vente des téléviseurs LED 47 Smart 3D, LED 39", applicable à partir du 23 Septembre 2013

Prix de Vente Grossiste :

| RUBRIQUES | TV LED 47" Smart 3D | TV LED 39 |
|--------------------------|---------------------|-----------|
| Prix de Vente Hors taxes | 80 598,20 | 45 213,68 |
| TVA 17 % | 15 401,71 | 7 688,32 |
| TOUT | 1 000,00 | 1 000,00 |
| Prix de vente TTC | 107 000,00 | 53 900,00 |

Prix de Vente Public (Consommateur Final) :

| RUBRIQUES | TV LED 47" Smart 3D | TV LED 39 |
|-------------------------------|---------------------|-----------|
| Prix de vente Hors taxes | 92 231,62 | 47 205,58 |
| TVA 17 % | 15 679,38 | 8 040,42 |
| TOUT | 1 000,00 | 1 000,00 |
| Prix de vente TTC | 108 911,00 | 56 307,00 |
| Timbre | 1 089,00 | 563,00 |
| Prix de vente TTC avec Timbre | 110 000,00 | 56 900,00 |

CC : DCFC-DCAICG

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL
D.BEKKARA

BAKKOUCHE FOUZIA
23105113
330

20000

ملخص

في وقت أصبح فيه الاقتصاد أكثر انفتاحاً على الأسواق، صار التغيير ضرورة لا غنى عنها، وظاهرة مقلقة للاقتصاديات السائرة في طرق النمو منذ السنوات القليلة الماضية من القرن الماضي، والتي قامت بإصلاحات هيكلية وعمليات إعادة تأهيل. فمحيط العولمة، والتطور التكنولوجي، ومتطلبات المنافسة، التغييرات الهيكلية، أنماط التسيير الحديثة، والمعايير الجديدة للجودة، والتطور المشهود لاقتصاد المعرفة... الخ، ستؤثر بدون شك، على تسيير وتنظيم مؤسسات هذه الاقتصاديات، إذ لم تتفاعل بالسرعة الكافية، وبالشكل الصحيح مع هذه التحولات، وتعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها. وفي هذا السياق، وقبل تبني هذه التحولات بشكل عملي، تلجأ أغلب المؤسسات لإحداث تغييرات للتعامل والتكيف مع هذه التحولات. وقد كانت هذه التقنيات في البداية ذات رؤية ومنظور تكيفي يساعد على تأقلم المؤسسة مع حالات البيئة المتغيرة، وبسبب عمق واتساع مجالات التغيير فقد ظهرت أدوات واستراتيجيات تساعد المؤسسات على إجراء تحولات جذرية وإبداعية لتماشي حالات التغيير هذه.

الكلمات الافتتاحية: التغيير، إدارة التغيير، مقاومة التغيير وإستراتيجيات التغيير

Résumé

Au moment, où l'économie est ouverte aux différents marchés, le changement est devenu une nécessité indispensable. Il est devenu, un phénomène préoccupant et s'inquiétant pour les économies en voie de développement qui ont entamé depuis quelques années du siècle passé des phases de restructuration et des mises à niveau. La mondialisation, l'évolution technologique, les exigences de la concurrence, les changements organisationnels, les nouveaux modes de management, les nouvelles normes de qualité, l'importance grandissante de l'économie du savoir et des connaissances...etc., pourrait influencer profondément, à l'organisation et à la gestion des entreprises de ces économies, si elles ne réagissent pas assez vite, et correctement face à ces transformations, et de trouver des solutions appropriées et uniformes pour l'ensemble de l'entreprise.

Dans ce contexte, et afin de rendre ces transformations opérationnelles, les entreprises ont recours à des changements comme pratique managériale. Et le passage du discours à l'action de changer n'est pas une chose aisée, et de ce fait, les auteurs nous présentent des processus et des stratégies de changement qui doivent définir le dispositif pour mettre en œuvre ces transformations.

Ce travail est consacré à la stratégie du changement dans l'entreprise, il a pour but de :

- Présenter les différentes formes de stratégies permettant aux dirigeants d'entreprise la mise en œuvre d'un changement, ou de faire face aux résistances a ses différents types.
- Démontrer le rôle de ces stratégies de changement dans le développement et de renforcement des capacités concurrentielles de l'entreprise.

Mots clés: Changement, la gestion du changement, résiste aux changements et les stratégies de Change.

abstract

At the time, when the economy is open to different markets, change has become an indispensable necessity. It has become a worrying phenomenon and caring for developing economies that have begun in recent years of the last century phases of restructuring and upgrades. Globalization, technological change, the demands of competition, organizational changes, new management, new quality standards, the growing importance of the knowledge economy and knowledge ... etc., Could profoundly influence, organization and management of firms in these economies, if they do not react quickly enough, and properly deal with these changes, and to find appropriate solutions and consistently across the company.

In this context, and to make these operational changes, companies use changes such as managerial practice. And the shift from rhetoric to action to change is not an easy task, and therefore, the authors report processes and strategies for change that should set the device to implement these changes.

This work is devoted to the strategy of the business change, it aims to:

- Present the different forms of strategies to help business leaders implement a change or cope with the resistance has its different types.
- Demonstrate the role of these strategies change in the development and strengthening the competitive capacity of the company.

Keywords: Change, Management of the change, Resists the change and Change's Strategies.