

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

مكيد علي

إعداد الطالب:

شتوح محمد

السنة الجامعية: 2015/2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

شتوح محمد

أمام اللجنة المكونة من:

أ.د. غزالي عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيساً
أ.د. مكيد علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفاً ومقرراً
أ.د. بويهي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3	عضواً مناقشاً
د. مراكشي محمد لمين	أستاذ محاضر .أ.	جامعة البليدة 2	عضواً مناقشاً
د. عامر بشير	أستاذ محاضر .أ.	جامعة البليدة 2	عضواً مناقشاً
د. حمادي نبيل	أستاذ محاضر .أ.	جامعة المدية	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[سورة الأنفال، الآية: 53]

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا

[سورة الرعد، الآية: 11]

بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾

إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير
هذا لكان أحسن ، ولو نريد لكان يستحسن ، ولو قدم هذا لكان
أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر ، وهو دليل
على استيلاء التقص على جملة البشر .

عماد الدين الأصفهاني

إهداء

إلى مروح والدي .. ترحمًا .. وصدقةً جاريةً ..

إلى الوالدة الكريمة .. التي تربت .. وتعبت .. وحننت .. وفرحت

إلى نزوجتي اعتزاناً ووفاءً ..

إلى ابنتي ... عطفًا وحنانًا ..

إلى إخوتي .. وكل الأهل والأقارب

إلى الأصحاب .. الأصدقاء .. والنزملاء ..

إليكُم جميعاً أهدي هذا العمل

كلمة شكر وعرفان

أشكر الله عز وجل على توفيقه لي في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان للأستاذ الدكتور مكيد علي ، الذي أنار لي الطريق وشجعني على البحث والاطلاع وأسبغ عليا توجيهاته ونصائحه القيمة التي أبقي مدينا له ما حييت، فلولا صبره عليا واحتثاله للسهوات التي أقع فيها؛ يسدوها ويرشدني على تفاديهما فيما نستقبل من فصول لما خرجت هذه الأطروحة على هذه الصورة التي ترون، فله مني جزيل الشكر وخالص الاعتراف بالجميل.

كما أشكر مدير الجامعة الذي يسهر على جعلها منارة رائدة هادية في العلم والمعرفة.

كما أشكر أساتذتي الذين عرفت من أيديهم ونهلتي من منابعهم و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور مكيد علي ،.....، كما يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها وتقييمها.. و لصرفهم جزء من وقتهم الثمين لقراءة هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال وإدارات مؤسسة اتصالات الجزائر باجرائهم.

كما لا أنسى القائمين على المكتبة ، إلى كل الأصدقاء والأحباب.

ولهم مني أفضل وأسمى ما يعبر به المحسن إليه للمحسن والمتفضل عليه للمتفضل.

المخلص :

تنوعت مفردات وممارسات حقل العمل التنظيمي مع تفاوت المفاهيم واختلاف البيئات ، التي طالما اختلفت المنظمات في توجهها تبعا لتوجهات قادتها، في الوقت الذي يجب أن تلتزم تلك المنظمات بالأهداف الأساسية التي صممت من اجلها، لذا فقد تناول البحث ثلاثة متغيرات تحتل أهمية استثنائية في منظمات الأعمال ألا وهي : الإدارة الإستراتيجية ، قيادة التغيير ، الأداء ، ويهدف البحث إلى الوقوف على تأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء من خلال قيادة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر . وتمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعية العلاقات والتأثير المتبادل بين متغيرات البحث، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ولمعالجتها واختبار فرضياته تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث أهمية قيادة التغيير للإدارة الإستراتيجية وتأثيرهما في أداء المنظمة، أما أبرز التوصيات فتمثلت بضرورة أن تعي المؤسسة محل الدراسة حقيقة أن قيادة التغيير هي احد العناصر الحاسمة في بلورة وبناء الإدارة الإستراتيجية و التي تعد من الأولويات التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى امتلاكها.

الكلمات المفتاحية : الإستراتيجية ، الإدارة الإستراتيجية ، إدارة التغيير ، القيادة ، قيادة التغيير ، الأداء.

فهرس عام

الإهداء

كلمة شكر وعرفان

الملخص بالعربية

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

1

الفصل الأول: مدخل للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

11 تمهيد

12 المبحث الأول: تحليل مفهوم الإستراتيجية وأهميته

12 المطلب الأول: الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى عصر العولمة

17 المطلب الثاني: مفاهيم الإستراتيجية في مجال الأعمال

21 المطلب الثالث: مراحل تطور الفكر الإستراتيجي

25 المطلب الرابع: أهمية الإستراتيجية

27 المطلب الخامس: أبعاد الإستراتيجية، المبادئ الأساسية للإستراتيجية

27 أولاً: أبعاد الإستراتيجية

30 ثانياً: المبادئ الأساسية للإستراتيجية

30 المبحث الثاني: خصائص الإستراتيجية وعناصر البناء الإستراتيجي

31 المطلب الأول: خصائص الإستراتيجية

33 المطلب الثاني: عناصر البناء الإستراتيجي

35 المطلب الثالث: أهداف الإستراتيجية

36 المطلب الرابع: مفهوم النجاح الإستراتيجي

36 أولاً: عناصر النجاح الإستراتيجي

37 ثانياً: دعائم النجاح الإستراتيجي

40 المبحث الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية

40 المطلب الأول: مفهوم وتعريف الإدارة الإستراتيجية

45 المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تواجهها

45 أولاً: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

47 ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

48 المطلب الثالث: أهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية

48 أولاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية ومهامها

48 1. أهداف الإدارة الإستراتيجية

49 2. مهام الإدارة الإستراتيجية

51 ثانياً: ومستويات الإدارة الإستراتيجية

51 1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

52 2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل

53 3. الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

54 المطلب الرابع: تطور الإدارة الإستراتيجية

54 أولاً: مرحلة بروز المنهج الإستراتيجي

54 1. النواة الأولى للفكر الإستراتيجي

55	 2. مرحلة التخطيط طويل المدى
55	 3. المرحلة الأولية للإستراتيجية
56	 ثانيا : مرحلة التخطيط الإستراتيجي
57	 ثالثا : مرحلة الإدارة الإستراتيجية
66	 المبحث الرابع: خطوات الإدارة الإستراتيجية
67	 المطلب الأول: تحديد الاتجاه الإستراتيجي.
67	 أولا : الرؤية.
68	 ثانيا : القيم .
69	 ثالثا : الرسالة
70	 رابعا : الغايات والأهداف الإستراتيجية.
71	 المطلب الثاني: عملية التحليل الإستراتيجي.
74	 أولا : التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية.
75	 ثانيا : التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية.
76	 المطلب الثالث: صياغة الإستراتيجية (تحديد الموقف الإستراتيجي واختيار الإستراتيجية الملائمة).
77	 أولا : تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية
79	 ثانيا : تحليل الفرص والتهديدات الخارجية
79	 1. الفرص
79	 2. التهديدات
81	 3. تحليل مصفوفة (SWOT)
84	 رابعا : نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCC)
85	 خامسا : نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال الكتريك (GE).
88	 المطلب الرابع: تنفيذ الإستراتيجية
91	 المطلب الخامس : الرقابة الإستراتيجية.
91	 أولا : مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها.
97	 ثانيا : علاقة الرقابة الإستراتيجية بمستويات الإدارة الإستراتيجية
99	 ثالثا : متطلبات الرقابة الإستراتيجية وخطواتها وعلاقتها بالأداء.
105	 خلاصة الفصل
	 <u>الفصل الثاني: القيادة وإدارة التغيير من منظور علمي وفكري</u>
108	 تمهيد
110	 المبحث الأول: طبيعة التغيير
110	 المطلب الأول: مفهوم التغيير
110	 أولا : تعريف التغيير
110	 1. التعريف اللغوي
111	 2. التعريف الاصطلاحي
115	 ثانيا : التفرقة ما بين المصطلحات المتلازمة والتغيير
116	 1. الفرق بين التغير والتغيير
118	 2 الفرق بين التغيير والتطوير
120	 3. التغيير والابتكار
120	 ثالثا : قراءة تاريخية عن التغيير
122	 المطلب الثاني: خصائص التغيير
122	 أولا : دواعي التغيير
123	 ثانيا : أسباب التغيير
125	 ثالثا خصائص التغيير
129	 رابعا : أهمية وأهداف التغيير

129	1. أهمية التغيير.....
133	2. أهداف التغيير
135	المطلب الثالث : مجالات التغيير وعناصر التغيير.....
135	أولا : مجالات التغيير.....
137	ثانيا : عناصر عملية التغيير
138	ثالثا :أساليب التغيير.....
139	المطلب الرابع: أنواع التغيير.....
139	أولا : أنواع التغيير حسب درجة التخطيط.....
139	1. التغيير المخطط.....
140	2. التغيير العشوائي.....
140	ثانيا : أنواع التغيير حسب المجال.....
144	المبحث الثاني: إدارة التغيير.....
144	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير.....
144	أولا : تعريف إدارة التغيير.....
147	ثانيا : الأسس والمبادئ العامة لإدارة التغيير.....
148	المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير
151	المطلب الثالث : متطلبات إدارة التغيير في المؤسسات
151	أولا : متطلبات إدارة التغيير
153	ثانيا : أدوات التغيير
156	ثالثا : القياس في إدارة التغيير
157	رابعا : إدارة التغيير في المؤسسات
158	المطلب الرابع: مراحل ونماذج إدارة التغيير.....
158	أولا : مراحل إدارة التغيير.....
161	ثانيا : نماذج إدارة التغيير.....
162	1.نموذج كيرت لوين Kurt Lewin
165	2. نموذج كل من Lippit و Watson و Westly بتعديل نموذج Kurt Lewin
165	3. نموذج إيفانسفنتش Ivancevich وزملائه
168	4.نموذج عبد الباري درة.....
172	المبحث الثالث: مقاومة التغيير.....
172	المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير.....
173	أولا : مفهوم مقاومة التغيير.....
174	ثانيا : أنواع مقاومة التغيير.....
176	ثالثا : صور مقاومة التغيير.....
179	المطلب الثاني : أسباب مقاومة التغيير.....
179	أولا : أسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر الفرد.....
180	ثانيا : أسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر المنظمة.....
185	المطلب الثالث : أشكال ونواحي الايجابية والسلبية لمقاومة التغيير.....
185	أولا : أشكال مقاومة التغيير.....
186	ثانيا : النواحي الايجابية والسلبية لمقاومة التغيير.....
186	1. النواحي الايجابية لمقاومة التغيير.....
187	2. النواحي السلبية لمقاومة التغيير.....
189	المطلب الثالث: التغلب على مقاومة التغيير.....
189	أولا : أساليب مقاومة التغيير.....
192	ثانيا : سبل مقاومة التغيير كما يراها Andrew & Mark

193	 ثالثا : منهج Kotter & Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير
195	 المبحث الرابع : المفاهيم الأساسية في القيادة
195	 المطلب الأول: مفهوم القيادة
197	 المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة والإدارة
199	 المطلب الثالث: أنواع القيادة
201	 المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية
202	 المطلب الخامس : مداخل دراسة القيادة
202	 أولا : نظرية السمات
204	 ثانيا : نظرية سلوك القائد
204	 ثالثا : النظرية الموقفية
205	 المطلب السادس : القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
205	 أولا : نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة لهولندر (1976)
206	 ثانيا : القيادة التحويلية
208	 خلاصة الفصل
	 <u>الفصل الثالث: قيادة التغيير.. الإستراتيجيات والوسائل</u>
211	 تمهيد
212	 المبحث الأول: أساسيات حول قيادة التغيير
212	 المطلب الأول: مفهوم وتعريف قيادة التغيير
212	 أولا : مفهوم قيادة التغيير
214	 ثانيا : القيادة الإدارية وإدارة التغيير
216	 ثالثا : التعريف بقيادة التغيير
221	 المطلب الثاني: مكونات قيادة التغيير
221	 أولا: حرية العمل
221	 ثانيا: الولاء
221	 ثالثا: الاستمرارية
223	 المطلب الثالث : طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة وأبرز ملامحها
227	 المطلب الرابع : مجالات عمل قيادة التغيير
228	 المطلب الخامس : نماذج قيادة التغيير
229	 أولا: التغيير من القمة إلى القاعدة
229	 ثانيا: التغيير من الأسفل إلى الأعلى
229	 ثالثا: التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة
230	 المبحث الثاني: دور القيادة لإنجاح التغيير
230	 المطلب الأول: دور القيادة في إحداث التغيير
230	 أولا : دور القيادة في إحداث التغيير
232	 ثانيا : دور القائد في إحداث التغيير
233	 المطلب الثاني: مفاتيح التغيير
238	 المطلب الثالث: الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير
240	 المطلب الرابع: الأساليب المستعملة من طرف القيادة لإنجاح التغيير
240	 أولا : أسلوب الإكراه
240	 ثانيا : أسلوب الإقناع الرشيد
241	 ثالثا : أسلوب توزيع السلطة
242	 المطلب الخامس : عوامل نجاح التغيير في المؤسسات
242	 أولا : عوامل نجاح العملية التغييرية
242	 ثانيا : أهمية دور القيادة في نجاح التغيير

243	 ثالثا : أنماط قيادة التغيير
244	 رابعا : المشكلات التي يواجهها قادة التغيير
245	 خامسا : صفات القائد الناجح
245	 سادسا : الإنجازات التي يحققها قادة التغيير
246	 المبحث الثالث: خصائص وأبعاد قيادة التغيير
246	 المطلب الأول: مسؤولية إحداث التغيير
247	 المطلب الثاني: اختيار قيادات التغيير
251	 المطلب الثالث: خصائص قائد التغيير الفعال
256	 المطلب الرابع: خصائص قيادة التغيير
256	 أولا : خصائص وسمات قيادة التغيير
259	 ثانيا : المهارات اللازمة للنجاح في قيادة التغيير
261	 المطلب الخامس: أبعاد قيادة التغيير
267	 المبحث الرابع: تأثير القيادة الخادمة في التغيير
267	 المطلب الأول: القيادة الخادمة والتغيير
268	 المطلب الثاني: أنواع السلوك المؤثر عند القائد الخادم في عملية التغيير
270	 المطلب الثالث: الشروط الواجب توافرها في الخادم لقيادة عملية التغيير
271	 المبحث الخامس: الاستراتيجيات والقيادة والتغيير
271	 المطلب الأول: عناصر قيادة إدارة التغيير
277	 المطلب الثاني: القيادة الإستراتيجية للتغيير
278	 المطلب الثالث: استراتيجيات قيادة التغيير
280	 خلاصة الفصل
	<u>الفصل الرابع: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسا</u>
282	 تمهيد :
280	 المبحث الأول : ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
283	 المطلب الأول : مفهوم الأداء والمفاهيم المرتبطة به
283	 أولا : مفهوم وتعريف الأداء
288	 ثانيا : أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات وعلاقته بالإستراتيجية
290	 ثالثا : المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء
294	 رابعا : الفرق بين الكفاءة والفعالية والعلاقة بينها
299	 المطلب الثاني: كيف تطورت فكرة الأداء
300	 أولا : النظرة القديمة للأداء
302	 ثانيا : النظرة الحديثة للأداء
306	 ثالثا : إدارة الأداء نظام مفتوح
307	 المطلب الثالث : تقسيمات الأداء
307	 أولا : حسب المعيار المصدر
308	 ثانيا : حسب معيار الشمولية
309	 ثالثا : حسب المعيار الوظيفي
307	 المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الأداء
311	 أولا : العوامل الخارجية
313	 ثانيا : العوامل الداخلية
316	 المبحث الثاني : تقييم الأداء
316	 المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
316	 أولا : مفهوم وتقييم الأداء
318	 ثانيا : أهمية تقييم الأداء
319	 المطلب الثاني : أسس ومراحل تقييم الأداء

319	أولا : أسس تقييم الأداء
321	ثانيا : مراحل تقييم الأداء
322	المطلب الثالث : أساليب تقييم الأداء
322	أولا : استخدام أسلوب التحليل المالي
323	ثانيا : استخدام الأهداف والمؤشرات في تقييم الأداء
325	ثالثا : استخدام مدخل التحليل الإستراتيجي في تقييم الأداء
325	رابعا : استخدام أسلوب المراجعة في تقييم الأداء
328	المطلب الرابع : مؤشرات قياس كفاءة الأداء في المؤسسات
329	أولا : المؤشرات المالية لقياس الأداء
333	ثانيا : المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

334 المبحث الثالث : مضامين قياس الأداء والفجوة الإستراتيجية

335	المطلب الأول : ميدان الأداء المالي
335	أولا : قياس الأداء المالي
337	ثانيا : أهمية ميدان الأداء المالي بالنسبة للمنظمة
338	المطلب الثاني : ميدان الأداء المالي والعمليات والفعالية التنظيمية
338	أولا : ميدان الأداء المالي والعمليات
340	ثانيا : ميدان الفعالية التنظيمية
342	المطلب الثالث : ماهية الفجوة الإستراتيجية
342	أولا : مفهوم الفجوة الإستراتيجية
346	ثانيا : أسباب حدوث الفجوة الإستراتيجية
349	ثالثا : تحليل الفجوة الإستراتيجية
353	المطلب الرابع : الأداء الإستراتيجي
353	أولا : مفهوم الأداء الإستراتيجي
355	ثانيا : الأداء بين نجاح المنظمة والنجاح الإستراتيجي

362 خلاصة الفصل :

الفصل الخامس : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

365 تمهيد :

367 المبحث الأول : إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : الواقع والأفاق

367	المطلب الأول : متطلبات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية
367	أولا : خصائص التغيير في المؤسسات الاقتصادية
369	ثانيا : شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية
370	ثالثا : الوسائل المساعدة في نجاح عملية التغيير
374	رابعا : التغيير في المرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق
377	خامسا : التغيير في المؤسسة الاقتصادية برؤية مستقبلية
379	المطلب الثاني : تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
379	أولا : برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
381	ثانيا : مستويات برنامج التأهيل
385	ثالثا : مراحل عملية التأهيل
386	رابعا : التشخيص الاستراتيجي الشامل
386	خامسا : تنفيذ البرنامج والحوافز المتعلقة بذلك
387	المطلب الثالث : مستقبل إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
388	أولا : التغيير في المؤسسة الاقتصادية .. رؤية استشرافية
390	ثانيا : الجهود اللازمة للتغيير

393 المبحث الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

393	المطلب الأول : تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
393	أولا : تاريخ الاتصالات في الجزائر.....
394	ثانيا : ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر.....
395	المطلب الثاني : الإطار القانوني للشركة وأهدافها ونشاطاتها
395	أولا : الإطار القانوني للشركة.....
396	ثانيا : أهدافها ونشاطاتها.....
397	المطلب الثالث : فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر
397	أولا : فروعها
397	ثانيا : هيكلها
399	المطلب الرابع : اتصالات الجزائر أكبر التحديات منذ نشأتها.....
400	أولا : إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر.....
400	ثانيا : حصيلة الانجازات 2003-2013
407	ثالثا : اتصالات الجزائر في طريق التحول.....
408	المطلب الخامس : مؤشرات مجتمع المعلومات في الجزائر
413	المبحث الثالث : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانه.....
413	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
413	أولا : أنموذج الدراسة
413	ثانيا : تحليل أداة الدراسة
416	ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
416	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان
416	أولا : البيانات الشخصية
419	ثانيا : اختبارات الصلاحية
423	المطلب الثالث : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
439	المطلب الرابع : التحليل الاستدلالي لنتائج الاستبيان
461	خلاصة الفصل :
463	خاتمة عامة
470	المراجع
487	الملاحق
495	ملخص باللغة الأجنبية

فائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
الفصل الأول : مدخل للإستراتيجية الإدارية الإستراتيجية		
22	المرحلة المبكرة لمفهوم الإستراتيجية	1 - I
23	المرحلة البلورة لمفهوم الإستراتيجية	2 - I
24	المرحلة النضج لمفهوم الإستراتيجية	3 - I
66	الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي	4 - I
82	نموذج الإستراتيجيات المعتمدة على مصفوفة SWOT	5 - I
86	شاشة الأعمال في GE	6 - I
87	طريقة حساب كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة	7 - I
97	يوضح الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة بالموازنة	8 - I
98	يبين علاقة الرقابة الإستراتيجية بمستويات الإدارة الإستراتيجية	9 - I
الفصل الثاني : القيادة وإدارة التغيير من منظور علمي وفكري		
171	أهداف وأدوات وطرق قياس التغيير	10 - II
192	طرق معالجة مقاومة التغيير	11 - II
الفصل الرابع : المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا		
326	نظام قياس الأداء الشامل المقترح	12 - IV
334	المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء	13 - IV
الفصل الخامس :		
405	عدد المستخدمين إلى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف)	14 - V
406	الموظفين المسيرين حتى 31 جويلية 2014	15 - V
408	مؤشرات الهياكل العامة في الجزائر	16 - V
411	مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	17 - V
412	مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	18 - V

417	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	19 - V
417	توزيع أفراد العينة حسب السن	20 - V
418	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	21 - V
419	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	22 - V
420	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	23 - V
421	معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد التوجه الإستراتيجي وبعد التحليل الإستراتيجي	24 - V
422	الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد البدائل والاختيار الإستراتيجي وبعد التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية	25 - V
422	معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها ، وبعد بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة ، وبعد نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يمتد	26 - V
423	معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة ، وبعد التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية ، وبعد هيكلة التغيير	27 - V
423	معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد الفعالية وبعد الكفاءة	28 - V
424	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التوجه الإستراتيجي	29 - V
425	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التحليل الإستراتيجي	30 - V
426	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد البدائل والاختيار الإستراتيجي	31 - V
427	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التنفيذ الإستراتيجي	32 - V
429	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الرقابة الإستراتيجية	33 - V
430	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها	34 - V
431	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة	35 - V
433	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يمتد	36 - V
434	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة	37 - V
435	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية	38 - V
436	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد هيكلة التغيير	39 - V
437	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الفعالية	40 - V

438	ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الكفاءة	41 – V
440	تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الأداء	42 – V
441	تحليل الانحدار لأثر بعد التوجه الإستراتيجي على الأداء	43 – V
442	تحليل الانحدار لأثر بعد التحليل الإستراتيجي على الأداء	44 – V
442	البدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء	45 – V
443	تحليل الانحدار لأثر بعد التنفيذ الإستراتيجي على الأداء	46 – V
444	تحليل الانحدار لأثر بعد الرقابة الإستراتيجية على الأداء	47 – V
445	تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد قيادة التغيير على الأداء	48 – V
447	تحليل المسار لأثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	49 – V
449	تحليل المسار لأثر الإدارة الإستراتيجية على الفعالية للمؤسسة من خلال قيادة التغيير	50 – V
450	تحليل المسار لأثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة للمؤسسة من خلال قيادة التغيير	51 – V
452	تحليل المسار لأثر التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	52 – V
454	تحليل المسار لأثر التحليل الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	53 – V
455	تحليل المسار لأثر البدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	54 – V
457	تحليل المسار لأثر التنفيذ الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	55 – V
459	تحليل المسار لأثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	56 – V



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول :مدخل للإستراتيجية الإدارية الإستراتيجية		
27	الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية	1 - I
33	تحديد الوضعية الملائمة	2 - I
37	دورة النجاح الإستراتيجي	3 - I
39	الفرق بين الكفاءة والفعالية	4 - I
39	مفهوم النجاح الإستراتيجي	5 - I
43	ممارسات الإدارة العليا لعملية الإدارة الإستراتيجية	6 - I
56	النموذج الإستراتيجي لجامعة هارفارد Harvard	7 - I
62	العلاقة بين لإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية	8 - I
64	الأبعاد الثلاثة للإدارة الإستراتيجية	9 - I
65	نموذج الأبعاد السبعة	10 - I
71	يوضح العلاقة بين الرؤية والرسالة والغاية والهدف	11 - I
75	يوضح العلاقة بين البيئة العامة والخاصة ومتغيراتها	12 - I
76	يوضح العلاقة بين الأنشطة الرئيسية والمساعدة لدى مايكل بورتر	13 - I
80	أبعاد تحليل مصفوفة SWOT	14 - I
84	نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG	15 - I
89	نموذج ماكينزي لتنفيذ الاستراتيجي	16 - I
96	يوضح الرقابة الإستراتيجية كعملية وسيطة	17 - I
104	نموذج خطوات الإدارة الإستراتيجية	18 - I
الفصل الثاني : القيادة وإدارة التغيير من منظور علمي وفكري		
115	عناصر منظومة التغيير	19 - II

125	المصادر الرئيسية للتغيير	20 - II
132	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	21 - II
143	خطوات التغيير في الإستراتيجية	22 - II
150	خصائص إدارة التغيير	23 - II
156	نموذج ماركيزي للتغيير S7	24 - II
161	مراحل إدارة التغيير	25 - II
165	خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin	26 - II
168	خطوات نموذج إيفانسفيتش Ivancevich وزملائه	27 - II
170	خطوات نموذج عبد الباري الدرة	28 - II
176	أنواع مقاومة التغيير	29 - II
178	التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة	30 - II
194	منهج (Kotter / Schlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير	31 - II
197	القيادة والإدارة	32 - II
الفصل الثالث : قيادة التغيير الاستراتيجيات والوسائل		
221	مكونات قيادة التغيير	33 - III
228	مجالات عمل قيادة التغيير	34 - III
267	أبعاد قيادة التغيير	35 - III
273	إعادة صياغة المناخ الداخلي	36 - III
274	إعادة صياغة العلاقات مع المحيط الخارجي	37 - III
الفصل الرابع : المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوم وقبسا		
296	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	38 - IV
298	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	39 - IV
305	المستوى العالمي للأداء	40 - IV
310	العوامل المؤثرة على الأداء	41 - IV
322	خطوات عملية تقييم الأداء	42 - IV
335	ميادين أداء الأعمال	43 - IV

341	مصفوفة الفعالية والكفاءة	44 – IV
343	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (Bamberger)	45 – IV
344	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (Hicks)	46 – IV
344	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (Hussy)	47 – IV
345	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (Argenti)	48 – IV
348	الإطار العلمي للرقابة الإستراتيجية وفقا لتصور (BoseMan)	49 – IV
351	تحليل الفجوة الإستراتيجية	50 – IV
357	أنموذج تصنيف المداخل البديلة لقياس الأداء	51 – IV
361	دور النجاح الإستراتيجي	52 – IV

الفصل الخامس : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

380	برنامج التأهيل	53 – V
385	أهداف برنامج التأهيل	54 – V
398	المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT)	55 – V
399	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	56 – V
413	أنموذج الدراسة	57 – V
446	التأثير المباشر وغير لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالفرضية الثالثة	58 – V

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

منذ بداية العشرية السابقة و حتى يومنا الحالي نجد العالم يمر بجملة تحولات هامة ، و إن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من فترة إلى أخرى نتيجة للتطورات السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية لها بالغ الأثر على المؤسسة في تحديد مجموعة الوسائل والأدوات التي تضمن لها البقاء و الاستمرار و تمكنها من تحقيق الأفضلية و الأسبقية على المنافسين، وتوجه مؤسساتها إلى التحالف و الاندماج من جهة ، وبناء تجمعات إقليمية كالاتحاد الأوروبي أو ظهور منظمة التجارة العالمية التي صارت تؤثر على اقتصاديات دول كثيرة من جهة أخرى.

ففي مرحلة تتسم بحدة المنافسة و تسارع التحولات العالمية متمثلة في عولمة الاقتصاد وما نتج عنها من تطور في نظم المعلومات ووسائل الاتصال و امتزاج الثقافات، وظهور منظمات إقليمية ودولية، تفرض قوانينها وشروطها على كل من يتعامل معها أو يسير في فلكها، أصبح من الضروري إدارة المؤسسة بطريقة مرنة وديناميكية تفسح لها المجال للتأقلم مع التغيرات الحاصلة بحيث تستطيع تحريك دوافع مختلف الأطراف من أجل مشاركتها في العمل، وإلا ستلفظ إلى خارج العملية الاقتصادية إن عاجلا أو آجلا ، الأمر الذي أدى بالمؤسسات التي تسعى إلى العالمية و توسيع حصصها السوقية إلى تغيير طريقة تسييرها و إدارتها بالتحول المطلق للإدارة الإستراتيجية.

وتعتبر الإدارة الإستراتيجية من أهم ما جاء به الفكر الإداري في مجال دراسة البيئة والاستفادة من متغيراتها، وبلا شك إنها تمثل وبحق منهجية فكرية ونظاما متكاملا وميزة تنافسية تركز وتستند عليه المؤسسة في بناء تصوراتها المستقبلية لمواجهة تحديات المحيط وما يفرضه من فرص وتهديدات في بيئة توصف بالمتطايرة أحيانا وبالزنبقية أحيانا أخرى.

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، 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 ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهاجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها، صحيح أن بعض المؤسسات قد تتجح نتيجة الصدمة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المؤسسات التي تمارس ممارسة جادة.

ويعتبر هذا المنهج المتبع من أهم وأحدث المناهج وطرق التفكير الحديثة التي توفر للمؤسسة وقيادتها رؤية واضحة لكل من بيئتها الداخلية والخارجية والذي يمكنها من معرفة ما يجب عليها من أجل بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة، لزيادة كفاءة المؤسسات وتطوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات، وتحسين الأداء.

ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق هذا المنهج، بحيث تتطلب نمط غير عادي من القيادة، إذ يجب أن يتصف القائد هنا بالقدرة على شرح رؤيته للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، ولكن أن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح المؤسسات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، لذلك أن مهام القائد الرئيسية تحقيق تغيير وان التغيير يتطلب قيادة، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية، وفي ظل التحديات والتغيرات المتسارعة يجب على

المؤسسات مواجهة هذه التحديات بنموذج جديد قادر على قيادة التغيير والقدرة على توجيهه وتقييم أدائهم، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يرجع وجودها إلى الأهداف الأساسية المتمثلة في الالتزام بالتطوير والتحسين وتوفير الوسائل، فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات على مستوى هرم القادة، ذو القدرة على التغيير بالشكل الذي يسمح لهم بالتفوق والتميز في الأداء.

فقيادة التغيير تعتبر من أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق التميز في أداء المؤسسات وتساعد في تدعيم فيم المنظومة وإرساء استراتيجياتها، التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

الإشكالية:

لقد أجبرت البيئة الاقتصادية الحادة والمنافسة، المديرين والقادة في المؤسسات على النظر خارج أسوارها لفهم قاعدة البقاء، هذه القاعدة التي أصبحت معادلتها الجديدة هي تبني المنهج الاستراتيجي في الإدارة عموماً، حيث أن هذا التحدي الجديد الذي تواجهه المؤسسة الاقتصادية يفرض ضرورة حتمية.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل أو الإشكالية التالية:

في ظل تبني المؤسسة الإدارة الإستراتيجية وفي ظروف عدم التأكد والتغيير المستمر في البيئة، إلى أي مدى يمكن أن تساعد وتسهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل وتحسين الأداء المتميز وتطوير المؤسسات من الحسن إلى الأحسن من خلال توسط قيادة التغيير؟

لتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة قمنا بطرح الإشكاليات الفرعية التالية:

1. ما أثر تبني الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة؟
2. ما مدى تبني المؤسسة لقيادة التغيير؟
3. ما دور قيادة التغيير في تحسين الأداء المؤسسة؟
4. ما أثر تبني الإدارة الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة من خلال قيادة التغيير؟

فرضيات البحث:

للوصول إلى تحليل لهذه الإشكالية فقد انطلقنا من فرضيات وضعناها كحلول محتملة و

إجابات مبدئية و مؤقتة و هي:

فرضيات الدراسة: على ضوء الإشكالية و الأسئلة الخاصة بالإشكالية الفرعية سنحاول دراسة

الموضوع اعتمادا على الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على أداء

المؤسسات؛

وعلى ضوء الفرضية الأولى تتبثق منها فرضيات فرعية هي :

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والتوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسات؛

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والتحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسات؛

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والاختيار لإستراتيجي على أداء المؤسسات؛

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والتنفيذ الإستراتيجي على أداء المؤسسات.

◀ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسات.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير في تحسين الأداء المؤسسات ؛

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على أداء

المؤسسات من خلال توسط قيادة التغيير .

أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

1.الأسباب الموضوعية:

- تنامي التغيرات في بيئة المؤسسة بشكل سريع ومستمر يفرض إعادة النظر في أساليب الإدارة الحالية؛

- المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية خاصة مع دخول المستثمر الأجنبي الذي يسعى إلى السيطرة على أكبر حصة سوقية.

2. الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي نحو المواضيع المتعلقة بالجانب الإستراتيجي للمؤسسة؛
- محاولة تطبيق التفكير الإستراتيجي على إحدى المؤسسات الاقتصادية؛
- الرغبة في الإثراء والإطلاع على هذا المجال من مجالات المعرفة العلمية.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة أثناء إعداد هذه الرسالة، سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو خلال الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، ويمكن حصر هذه الصعوبات إجمالاً فيما يلي:

✓ صعوبة الحصول على المراجع والمصادر المتعلقة بجوهر وصميم الموضوع وخاصة باللغة العربية.

✓ تم الاتصال بعدد من المؤسسات و التي تم رفض القيام بمثل هذه المواضيع ، و عدم الرد أحيانا كثيرة، أما عن مؤسسة محل الدراسة فكان الوقت المخصص للاستقبال قليل من طرف المسؤولين و يكاد ينعدم، ولم يتم إعطاؤنا المعلومات المتعلقة بالدراسات.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهداف وأهمية تبني التفكير الإستراتيجي في إدارة أنشطة المؤسسة، من خلال وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض استيعاب الإطار

النظري ثم استخدام منهج دراسة حالة الذي يمكن من التعمق في مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الدراسة الميدانية المطبقة على مؤسسة اتصالات الجزائر.

أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات:

لجمع المعلومات والبيانات حول الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج وأجوبة واضحة استعنا بالأدوات والوسائل التالية:

- **المسح المكتبي:** وذلك بالاعتماد على المراجع باللغة العربية واللغة الأجنبية والتي تناولت عناصر الموضوع محل الدراسة، إضافة على بعض البحوث السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة.
- **التقارير والدوريات:** وهي وثائق داخلية للمؤسسة.
- **الملاحظة:** حيث تساهم الملاحظة في جمع المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها بالوسائل الأخرى.

أهمية البحث

تحرص كل المؤسسات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وهذا في ظل قيادة التغيير، وان واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاحهم في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة إستراتيجياتها.

ومن هنا يصبح تطبيق المؤسسات الجزائرية لعملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العملي ضرورة حتمية وملحة وذلك لأهمية هذه المؤسسات في بلدنا لا سيما، وأنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة، وبناءا عليه فإن أهمية البحث تتبع من خلال أنه سيرتكز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة الإستراتيجيات إدارة الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين خطوات المتبعة في إدارة إستراتيجيات المؤسسات محل الدراسة و

بالأخص خطوات تصميم الإستراتيجيات والانحرافات الموجودة بعد التنفيذ، لكونها لا تسبق كل تصرف بل تحكم أي تصرف أو سلوك، وهذا لا يكفي وحده بل إضافة إلى ذلك معرفة النتائج المتمخضة عنها ومعرفة مدى توفر أهم متطلبات الإدارة الإستراتيجية في تلك المؤسسات وإيضاح العلاقة بين تطبيقها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وتحسين وتطوير الأداء في وجود قيادة التغيير.

أهداف البحث

تكمن أهمية هذا البحث في ما يلي :

1. إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية؛
2. تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية؛
3. دراسة أثر أسلوب تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الرفع في أداء المؤسسات الجزائرية في ظل قيادة التغيير؛
4. محاولة تحديد صورة نمطية للقائد المميز من خلال المؤسسات الجزائرية؛
5. التأكيد على القيادة الفعالة كخاصية أساسية لأصحاب المؤسسات لمواجهة التحديات؛
6. الوقوف على المهارات التي يجب أن يعتمدها القائد في رفع الأداء؛
7. التوصل إلى مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من المتوقع في حال الأخذ بها تحسين وتطوير الأداء وبالأخص من مجالات هذا الأخير تطوير ومهارات قدرات القادة، وزيادة المستوى المعرفي للقادة وتطور أنماط وأساليب القيادة في ظل قيادة التغيير.

منهج البحث

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعها قصد الإجابة بأهم جوانب الموضوع، وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما جاء المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، أما القسم النظري سنعتمد على أسلوب الاستقصاء فقد بضم تصميم استبيانات ثم توزيعها على عينة البحث، كما يمكن الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة وشمولية المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات بعد تحصيلها، وللحصول على معلومات أخرى مفيدة لبحثنا ومن ثم سنعتمد بتحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية SPSS .

هيكل البحث

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول وخاتمة، حيث يتكون **الفصل الأول (مدخل للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية)** من أربع مباحث تتطرق على التوالي إلى : تحليل مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميته ، خصائص الإستراتيجية وعناصر البناء الإستراتيجي ، ماهية الإدارة الإستراتيجية ، خطوات الإدارة الإستراتيجية ، أما **الفصل الثاني (القيادة وإدارة التغيير من منظور علمي وفكري)** يتكون من أربع مباحث هي : ماهية التغيير ، إدارة التغيير.. الأسس والمنطلقات ، مقاومة التغيير.. الأسباب والعلاج ،

المفاهيم الأساسية في القيادة ، أما **الفصل الثالث (قيادة التغيير..... الإستراتيجيات والوسائل**

(يتكون من أربع مباحث هي : التحليل الخارجي و الداخلي ، إستراتيجيات التعامل مع المؤثرات البيئية، الإستراتيجيات الأساسية، تطبيق الإستراتيجية التنافسية، أما **الفصل الرابع (المقاربة الإستراتيجية لأداء مفهومها وقياسها)** يتكون من ثلاث مباحث هي : ماهية الأداء و العوامل المؤثرة فيه ، تقييم الأداء ، مضامين قياس الأداء والفجوة الإستراتيجية ، وأخيرا في **الفصل الخامس** فقد قسم إلى ثلاث مباحث ، إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : الواقع

والأفاق ، التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ، التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، كذلك سنتطرق إلى تقييم دور القائد في المؤسسة وذلك بتحليل الاستبيانات وتطبيق البرنامج الإحصائي SPSS .

وأخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الأفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

الفصل الأول

مدخل للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تشهد ظروف المنافسة العالمية في عالم اليوم وتزداد حدتها ، وتنعكس تلك المنافسة على أداء المنظمات وتنوعه والإبداع والتجديد فيه، وأمام هذا فقد أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها غير قادرة على مواكبة هذه التطورات ومواجهة هذا الاضطراب في بيئتها مما يبرز أهمية دراسة الإدارة الإستراتيجية وممارستها التطبيقية .

لقد بات من الضروري على المؤسسات اليوم، أن تتابع الأحداث والتغيرات في بيئتها بصفة مستمرة ودائمة، حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت الملائم، هذه التغيرات التي يزداد حجمها وتعقدها ويتضاعف معدلها يوما بعد يوم، بل إن الإدارة اليوم في حاجة ملحة وماسة إلى طريق منطقي وأسلوب إداري عملي ناجح يمكنها من خلاله من اتخاذ القرارات الرئيسية، المصيرية والهامة، حيث إنها حقل مهم ومتطور يقدم توجيهات مستقبلية تحكم مسار المنظمات ، وهو المحور الرئيسي لتفسير حجم النجاح أو الفشل الذي تكون عليه المنظمات وأسبابه ، كما أنها تسهم مباشرة في بقاء المنظمات وتحديداً العامة منها في عالم الأعمال.

وهنا تحاول الإدارة الإستراتيجية كآلية متكاملة الاستجابة لهذه المتطلبات، وأن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في الأمد البعيد، وفي ظروف عدم اليقين، لتصبح بذلك محورا ونقطة حرجة في إدارة الأعمال، واستجابة لتزايد الحاجة إليها.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث أساسية:

المبحث الأول : تحليل مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميته.

المبحث الثاني: خصائص الإستراتيجية وعناصر البناء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الرابع : خطوات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: تحليل مفهوم الإستراتيجية وأهميته.

تسعى معظم المنظمات العامة إلى تحقيق النجاح في أعمالها ، ويكافح بعضها باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها مستويات أداء جيدة ويحسن هذه المستويات في ظل التحديات التي تواجهها والمتمثلة بالتغيرات السريعة والمتلاحقة على المستوى المعرفي والتكنولوجي.

كما تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق التميز تحت وطأة التداخل الكبير بين تلك المتغيرات وارتفاع حدة المنافسة والحاجة المتزايدة للسرعة في الإنجاز وتحسين الأداء .

إن الإدارة الإستراتيجية أو الأداء الإستراتيجي أو ما يمكن تسميته بإدارة الأداء الإستراتيجي حقل دراسة سريع التطور يقدم كثيرا من بدائل الحلول لعلاج مظاهر الخلل ولتحسين مستويات الأداء في المنظمات العامة، بالإضافة لكونها تقدم توجهات وبدائل مستقبلية إستراتيجية بما يضمن تحقيق مستويات أداء جيدة .

لقد زاد الوعي في إدارة الأعمال المعاصرة بضرورة اعتماد على ما يفرزه المحيط والبيئة من تغيرات دائمة، وهنا جاءت الإستراتيجية كمفهوم جديد يأخذ على عاتقه مهمة توجيه المؤسسة ورسم سياساتها في الأمد الطويل، بغية تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى عصر العولمة

يعتبر مفهوم الإستراتيجية مفهوما حديثا في مجال العلوم الإدارية حيث لم يكن ظهوره في مجال إدارة الأعمال محض مصادفة أو حظ وإنما ارتبط ظهوره في بادئ الأمر في المجال العسكري ولمدة طويلة، حيث تطور مفهومها وفق تطوره ووفق المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد عسكري، ومن ثمة ولعدة أسباب وعوامل تم اعتماد وإدخال مصطلح الإستراتيجية في مختلف

المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وعليه سيتم التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري وأهم التعاريف لبعض القادة والمفكرين العسكريين، ثم عرض أهم الأسباب التي أدت إلى تبني مفهوم الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال وأهم المفكرين الاقتصاديين ونظرتهم لمفهوم الإستراتيجية.

تاريخيا ، بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحرب و المعارك¹، وتشير إلى استخدام الجيوش لإدارة المعارك من أجل تحقيق النصر²، وتتعلق بعلم الجنرال (Strategoes) وتصف كلمة جنرال شخصية مكونه من ثلاثة أبعاد هي :-

أ. الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة .

ب. الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ ، وأن هناك قوى ومؤثرات أخرى لا بد من أخذها بعين الاعتبار .

ج. الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن ، ومتى يجب أن يتصرف³ ؟

وعليه فإن مضمون الإستراتيجية لدى اليونانيين يرتكز على ثلاثة محاور هي:

أ- الأهمية : حيث تتعلق الإستراتيجية بالقرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا التكتيكية .

ب- الشمولية : حيث تتسم الإستراتيجية بسعة النطاق في الحركة باتجاه المستقبل والقيام بأدوار واسعة الأفق .

1. عبد الحميد المغربي ، الإدارة الإستراتيجية : لمواجهة تحديات القرن 21 ، الطبعة الأولى ، (القاهرة:مجموعة النيل العربية ، 1999 ص17.

2 عبد الوهاب ألكيالي ، الموسوعة السياسية ، ج1، (المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1981) ، ص 169.

3. D.R.Gilbert ,E.Hartman ,J.mouriel ,and R.E.Feeman, A logic for Strategy, New York : Harper and Row, 1988, pp. 7-9 .

ج- النظرة المستقبلية بعيدة المدى : أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خطٍ يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة¹.

، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (stratos) و التي تعني (army) أي الجيش، و الجزء الثاني (agein) أي القيادة ، (strategos) في أثينا القديمة و التي تعني القائد المنتخب ، و هي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد.² ويرى clauswitz وهو خبير إستراتيجي عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب و الوسائل المستخدمة و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية. و قد ازداد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات ، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المؤسسات ، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية و الإدارية و منها إدارة الأعمال بشكل خاص. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الإستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية ، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

* التخطيط و العملية التخطيطية ، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة.

* التعلم والفكر الإستراتيجي، وما يشق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات المهمة والإستراتيجية في المؤسسة.

* التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.

¹ احمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى ، عمان ، دار مجدلاوي ، 2002 ، ص 16.

² طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان، 2007، ص 30.

* التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة؛ لفرض تطوير ميزات تنافسية فريد.

الإستراتيجية عبارة عن مهارة وفن وحس تتوفر لدى القادة الموهوبين فقط، ومن أهم القادة العسكريين الذين مارسوا هذا الفن هم الاسكندر المقدوني ويوليوس قيصر ونابوليون وخالد بن الوليد.

يمكن أن نلاحظ أن الإستراتيجية في المجال العسكري كانت في البداية عبارة عن فن وليس علم وتأخذ الإستراتيجية أهميتها من خلال الشخص أو القائد العسكري أكثر من كونها وسيلة أو خطة أو وسائل مستخدمة من أجل النصر في المعارك.

ومع تطور العلوم الطبيعية والفلسفة في أوروبا وخاصة في بدايات القرن الثامن عشر، بدأت دراسة الحرب على أسس علمية وبدأت معها دراسة الإستراتيجية بصورة علمية أيضاً، إذ أن ارتباطها بالمهام العسكرية أعطاهَا عدة تعاريف حيث قدم الكثير من الكتاب والقادة العسكريين مفهومهم للإستراتيجية ومن أهمهم " كارل فون كلازوفيتز " (Claueswitz) إذ عرف الإستراتيجية على أنها: " نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب " ¹.

وذلك بناء على خبرته في المجال العسكري والحروب كان يرى أن الإستراتيجية هي النظرية التي تدار بها المعارك وذلك من أجل تحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما المفكر العسكري البريطاني ليدل هارت (Liddle hart) فقد كانت له نظرة مختلفة لمفهوم الإستراتيجية حيث كان يرى أن الهدف منها ليس البحث عن المعركة بل إيجاد وضع استراتيجي ملائم حتى ولو لم يؤد إلى النصر، فإنه يخلق جو وظروف ملائمة لمعركة تأتي بعده

¹ . كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة)، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص22.

يكون النصر فيها أكيدا، حيث عرفها بأنها: " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة "1.

كما توجد عدة تعاريف أخرى منها تعريف قاموس (New Word Dictionary Webster's) إذ يعتبر الإستراتيجية "علم تخطيط العمليات الحربية وتوجيهها "2، كما يعرفها قاموس فرانكلين (Franklin) على أنها: "علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفقا لموقف وقوة كل طرف "3.

كما تعرف الإستراتيجية في الميدان العسكري على أنها : " فن تهيئة وتحريك أدوات الحرب ..، بغرض فرض مكان، توقيت وشروط القتال على العدو "4.

ومنه يتضح من خلال معظم التعاريف والمفاهيم العسكرية المقدمة للإستراتيجية أنها عبارة عن: فن وعلم يهتم بتحقيق الأهداف العسكرية من جهة وكذا الأهداف السياسية وذلك عن طريق استخدام القوة بالشكل المباشر أو غير المباشر بناء على الخطط والوسائل التي تعني بالوضع الكلي للصراع.

نلاحظ من خلال ما سبق أن الإستراتيجية كان لها في المجال العسكري صدى وأهمية كبيرة حيث كانت مرتبطة بتحقيق الأهداف العسكرية والحربية والمتمثلة في النصر على العدو، الأمر الذي أدى إلى اهتمام المفكرين وفي كافة المجالات بالإستراتيجية، باعتبارها وسيلة أو طريقة لتحقيق الأهداف، ومن أهم المجالات التي اهتمت بها هي المجال الاقتصادي ذلك للتشابه الكبير

¹. نفس المرجع أعلاه والصفحة.

². زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص (24-25).

³. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا- إعداد تنفيذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 37.

⁴. R.Papin , L'art de diriger , Tome 1, Management et stratégie , Dunod , Paris, 1995 , P 217.

بين مواقع الصراعات العسكرية والحربية وبين المنظمات المتنافسة في الأسواق الإقليمية والعالمية على تحقيق أهدافها من جهة والمنافسة الشديدة التي تتعرض لها المنظمات من جهة ثانية.

المطلب الثاني: مفاهيم الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال:

لم تقتصر استخدامات الإستراتيجية على المجال العسكري فقط وإنما تجاوزته لتشمل العديد من المجالات واليادين كالعلوم الاجتماعية والسياسية وأهمها مجال إدارة الأعمال، إذ أن مفهوم الإستراتيجية لم يتغير عما كان عليه في المجال العسكري حيث ينظر لها على أنها خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب منافسيها أي هزيمتهم في السوق، ولا تقتصر أهدافها على تحقيق الربح وإنما تسعى من خلالها المنظمة إلى زيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها.

انتقل مفهوم الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال وذلك بعد الحرب العالمية الثانية، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى اعتماد مصطلح الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال هي:

(1) ازدياد درجة المنافسة: تعتبر المنافسة من أهم العوامل التي أدت إلى ضرورة إيجاد طريقة وديناميكية تساهم في الحفاظ على المنظمة وتحقيق أهدافها، ولأن الإستراتيجية استخدمت في المجال العسكري كطريقة لكسب المعارك تم أخذها في مجال إدارة الأعمال على اعتبار السوق يمثل حلبة صراع ومنافسة بين مختلف المنظمات من أجل احتلال المراكز التنافسية.

(2) كبر حجم المنظمات: إن المنافسة واشتداد درجتها أدى إلى وضع المنظمات في بيئة غير التي كانت عليها من الإقليمية إلى العالمية، يفرض عليها توسيع نشاطها من أجل

احتلال المواقع القيادية وبالتالي تغيير إستراتيجيتها ومنهج إدارتها وأقسامها الأمر الذي أدى إلى كبر حجمها.

(3) زيادة معدلات التغير البيئي: لم تعد بيئة الأعمال تتسم بالثبات النسبي مقارنة بما هي عليه الآن نتيجة التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات وزيادة الحرص على الجودة والنوعية في الخدمات، أدى إلى اعتماد المنظمة على الإستراتيجية كوسيلة لتحقيق أهدافها.

فكان أول ظهور لمفهوم الإستراتيجية في سنة 1947 على يد الباحثان فون نيومان ومورجنسترن (Von Newmann et Morganstern) في كتابهما نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي، حيث يحدد العلاقة بين تحركات المنظمة والموقف الذي تواجهه، ويرى الباحثان أن الإستراتيجية هي القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة لمواجهة هذه التحديات. ولكن لتعريفها كطريقة حديثة للتسيير فذلك أمر على درجة بالغة من الصعوبة والحساسية، وهذا نظرا لكثرة التعاريف وشموليتها وتضاربها أحيانا، إذ أننا نجد في الأدب الإداري عددا هائلا من التعاريف المختلفة لإستراتيجية المؤسسة.

ففي تعريفه للإستراتيجية اهتم J.A. Angelier¹ بالغايتها منها، فاعتبرها مجموعة من القرارات والوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة، وهي رؤية مستلهمة تماما من الإستراتيجية العسكرية.

أما I. Ansoof²، فقد كان أكثر انتقائية، واعتبر الإستراتيجية كل قرار يدور حول اختبار الزوج (منتوج/سوق)، فحصر اهتمام الإستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها، وقد نقح

¹ . J.P. Angelier, **Economie Industrielle**, OPU, Alger, 1993, P 85.

² . I. Ansoof, **Stratégie du développement de l'entreprise**, Organisation, Paris, 1987, P23.

A.Martinet¹ هذا التعريف، حيث رأى أنه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة بمحيطها، يجب الاهتمام بأنشطة المؤسسة، واعتبر الإستراتيجية وسيلة وأداة لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتركيب بينها، إذ ذكر أن الإستراتيجية هي : "مجموعة من القرارات والتصرفات المتعلقة باعتبار الوسائل، والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف".

كما عرفها Chandler² على أنها: " تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".

وتعرف كذلك بأنها "هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة، والضعف الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية"³. الهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تفوق منافسيها في كل الأنشطة، وهذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشدة على المؤسسة، والإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية، والقدرات الداخلية.

وتعرف أيضا بأنها "تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات"⁴.

وبعيدا عن الجانب النظري، فإن الإستراتيجية في المؤسسة هي تعبير صحيح عن الخطوات التي يجد بها المسير الأهداف طويلة الأجل، ويحلل بها وضعيتها مؤسستها، ويختار السياسات التي تمكن من تحقيق أهدافه المنوطة، وتخصيص الموارد واستعمالها بالطريقة الأكثر فعالية.

¹ . A.Martinet , *Stratégie*, Vuibert , Paris , 1983 , P: 13 .

² .C.Kenedy , *Les idées essentielles des auteurs les plus cites* , Maxima , Paris. 2002 , P31 .

³ . أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،

2002، ص21.

جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة ، ط1، 2003 ، ص10.

⁴. الإستراتيجية

وما نخلص إليه من التعاريف السابقة هو كون الإستراتيجية عملية تخطيط عقلانية، فهي ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسالك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماما وضعها الحالي¹ :

- أين هي الآن ؟
- وكيف تريد أن تكون في المستقبل ؟
- ما هي غاياتها ؟
- ما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ؟
- من هم المستفيدون من منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها ؟
- بنيتها وهيكلها.
- بنية العمل داخلها.
- السياسات التي تنتهجها.
- الأطر النسبية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار.
- احتياجاتها البشرية والمادية.
- المتطلبات التنموية للتطوير.

وباختصار فإن المؤسسة في حاجة ملحة إلى تحديد إستراتيجية خاصة بها.

إن دعم مفهوم الإستراتيجية يتطلب توضيح أهميتها للمؤسسة، فالمؤسسة المؤثرة هي المؤسسة التي تحقق التناسق بين الإستراتيجية و التنظيم، وبين المؤسسة وبيئتها.

¹ محمد محمود مندورة ، محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات ، جامعة الملك سعود ، 1994، ص ص: (10-11) .

لقد أدرك Porter أن الكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية، وأن تحقيق الكفاءة المميزة يتم من خلال إستراتيجيات المؤسسة التنافسية التي تربط بين المؤسسة وبيئتها.

المطلب الثالث : مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

لا شك أن ملامح المجتمعات الصناعية ومنظمتها الآن تختلف اختلافا جوهريا عن ملامحها قبل عدة سنوات، فكان للثورة الصناعية أثر كبير في تغيير ملامح المنظمات ونشوء إدارة صناعية تهدف إلى زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق الاستخدام الموارد المتاحة لتلبية الطلب المتزايد على السلع والخدمات، ثم ونتيجة للنمو المستوى الثقافي والوعي لدى الشعوب تغير دور إدارة المنظمات من مجرد توفير السلع والخدمات إلى محاولة اكتشاف ومعرفة رغبات المستهلكين وذلك تمهيدا لإنتاجها وتقديمها لتحقيق الغاية منها، إلى جانب معرفة مدى رضا المستهلك عن السلعة أو الخدمة المقدمة.

ويمكن تمييز ثلاث مراحل مر بها مفهوم الإستراتيجية كان لها الأثر في بلورتها وهي كالتالي¹ :

- المرحلة المبكرة؛

- مرحلة البلورة؛

- مرحلة النضج.

يمكن إيجاز هذه المراحل في الجداول التالية:

(1) المرحلة المبكرة:

¹. كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص ص (32-33).

الجدول رقم (1): المرحلة المبكرة لمفهوم الإستراتيجية

الباحث	المفهوم
Druker, 1945	تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد.
Von Neumann et Morgenster, 1947 :79-84	سلسلة من التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي تتقرر بناء على الموقف المعين.
Chandler, 1962	تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات
Ansoff, 1965	قاعدة اتخاذ القرارات وتحدد تشكيلة المنتجات و/أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية وأثر الموائمة.
Cannon 1968	القرارات الموجهة للتصرف التي تحتاجها المنظمة تنافسيا لتحقيق أغراضها

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

يمكن استخلاص أنه في هذه المرحلة كان التركيز على العناصر التالية:

- أن الإستراتيجية عبارة عن قاعدة لاتخاذ القرارات، تقتصر على مواجهة المواقف التي تتعرض لها المنظمة، وهو بذلك يعتبر مفهوما ضيقا؛
 - تحديد الغايات الطويلة الأجل ومحاولة تحقيقها وذلك بتخصيص كافة الموارد المتاحة؛
 - أهمية التحليل وتوفير الموارد اللازمة؛
 - التركيز على المنتجات/أي الأسواق، إيجاد ميزة التنافسية، اتجاه النمو والموائمة.
- ويأخذ على أصحاب هذه المرحلة من الفكر الاستراتيجي عدم تحديدهم للمواقف التي يمكن أن تواجهها المنظمة زمنيا ومدى التأثير.

(2) مرحلة البلورة:

الجدول رقم (2): مرحلة البلورة لمفهوم الإستراتيجية

المفهوم	الباحث
نمط للأهداف والأغراض والغايات والسياسات الرئيسية، والخطط لتحقيق هذه الغايات مصاغة بطريقة لتحديد نشاط الأعمال الذي تراه له المنظمة، أو ستراوله في المستقبل ولتحديد نوعية المنظمة حالياً، أو ما ستكون عليه في المستقبل.	Andrews, 1969
عبارة عن الخطط المتطلعة للمستقبل التي تتوقع التغيير وتنشئ التصرف اللازم لانتهاز الفرص المتضمنة في مهمة المنظمة.	Newman et Logan, 1970
الإستراتيجية هي الغايات وأهداف التنظيم وبرامج التصرف الرئيسية المختارة لتحقيق هذه الغايات والأهداف والنمط الرئيسي لتحقيق الموارد المستخدمة لربط التنظيم ببيئته.	Schendel et Hatten, 1979
توفر الإستراتيجية كلا من التوجه و التماسك للمشروع وتتألف من عدة خطوات: ملخص استراتيجي، تنبؤ استراتيجي، ومراجعة الموارد، والبدائل الإستراتيجية، واختيار الملائمة والاختيار الاستراتيجي.	Uyterhoven, 1973
تختص الإستراتيجية بالأهداف طويلة الأمد، وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل.	Ackoff, 1974

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

يمكن ملاحظة التغير الذي اتجه مفهوم الإستراتيجية في هذه المرحلة والذي تميز بالخصائص

التالية:

- التركيز على عملية صياغة الإستراتيجية وما تحتويه من وضع للأهداف والغايات، وكذا التحليل الاستراتيجي، والتنبؤ واستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛
- التطبيق، والتقييم الاستراتيجي وتوفير الموارد ومراجعتها؛
- ربط المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية.

(4) مرحلة النضج:

الجدول رقم (3): مرحلة النضج لمفهوم الإستراتيجية

المفهوم	الباحث
تحليل البيئة واختيار البدائل الاقتصادية التي توفر بين موارد المنظمة وأهدافها عند المستوى خطورة يبرره الربح وإمكانية تحقيق البدائل نفسها.	McCarthy, 1975
نشاط أو نماذج رئيسة معينة لتحقيق أهداف مشتركة.	Pain & Naumes, 1975
خطة موحدة وشاملة، ومتكاملة مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة الأساسية	Glueck , 1976
تنغمس الإستراتيجية في صياغة السياسة، أنها تؤلف سلسلة من القرارات التي تعكس التصميم على أهداف العمل الرئيسة والاستفادة من المهارات والموارد لتحقيق هذه الأهداف.	McNicholas, 1977
تلاحم مهمة المنظمة، ووضع أهداف التنظيم في وضع القوى الداخلية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم.	Steiner & Miner, 1977
قوة وسيطة بين التنظيم والبنية، أنماط متلائمة في خضم القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.	Mintzbrg, 1979
التلميح الموجه للتنظيم الذي يسمح له بتحقيق أهدافه بينما يستجيب للفرص والمخاطرة في بيئته.	Schendle & Hofer, 1979
خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنظمة ومع تحديات البيئة وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.	Glueck, 1980
بيان ملخص لكيفية السعي نحو الأهداف.	Brandt, 1980
خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهداف وبين هذه الرسالة وبيئتها بصورة فعالة.	Thomas, 1988
بحث مدروس متأن لحطة عمل تؤدي إلى تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتضاعفها.	Henderson, 1989
أطار يحدد أهداف المنظمة في مجل تحديد الأسعار والقلق والتميز بالمنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المنظمة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والمشتريين والمجهزين وتهديدات الدخول	Bowman, 1990

والمصادر البلدية.	
إن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف الموضوعة من قبل المنظمة ووسائل تحقيقها.	Porter, 1980,1985,1990,1997

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 36-37.

نلاحظ من خلال التعريفات المقدمة أن مفهوم الإستراتيجية أخذ أبعاد أكثر منها في مراحلها

السابقة والتي تتمثل في أنها:

• تعدد الأهداف الإستراتيجية وضرورة إحداث توازن بينها عن طريق الاختيار

الاستراتيجي؛

• التركيز على المزايا الإستراتيجية للمنظمة وعلاقتها مع البيئة الخارجية؛

• تحاول الإستراتيجية أن تكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية بما يضمن تحقيق الأهداف

في ظل الإمكانيات المادية.

من خلال المراحل الثلاث التي مر بها مفهوم الإستراتيجية نلاحظ أنه ورغم اختلاف أبعاد

التفكير فيها إلا أنها ركزت كلها على أساسيات لا يمكن أن تقوم الإستراتيجية وتنجح من دونها

وهي:

✓ التحديد الدقيق لغاية المنظمة ورسالتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها؛

✓ التحليل البيئي رغم التركيز على البيئة الداخلية في المرحلة الأولى وإهمال البيئة

الخارجية؛

محاولة ربط المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية بشكل يضمن عدم الاضطراب.

المطلب الرابع : أهمية الإستراتيجية:

إن دعم مفهوم الإستراتيجية يتطلب توضيح أهميتها للمؤسسة، فالمؤسسة المؤثرة هي

المؤسسة التي تحقق التناسق بين الإستراتيجية والتنظيم، وبين المؤسسة وبيئتها.

ولقد أدرك Porter أن الكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية، وأن تحقيق الكفاءة المميزة يتم من خلال إستراتيجيات المؤسسة التنافسية التي تربط بين المؤسسة وبيئتها، وهكذا يتضح أن أهمية الإستراتيجية تتجلى من خلال القرارات الإستراتيجية وخصائصها، باعتبار أن هذه القرارات تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، وبشكل عام تتضمن الإستراتيجية ما يلي¹:

- ✓ المجال الشامل الذي يغطي أعمال المؤسسة في بيئتها الخارجية؛
 - ✓ التأثير الكلي (التركيز) الشمولي والبعيد المدى للمؤسسة في بيئتها، وهذا التأثير ينقل المؤسسة من حالة كونها مقلدة وتابعة إلى أن تصبح قائدة ورائدة في مجال عملها؛
 - ✓ الإدراك الشمولي والجزئي لأحداث البيئة وقواها، ومتابعة حالات عدم التأكد البيئي وفرزها مسبقا والتعامل معها من خلال تهيئة المقدمات؛
 - ✓ تحديد علاقة المؤسسة بالبيئة، وهذا التحديد يجب أن يؤخذ في إطار ديناميكي ومتغير حسب المواقف والأحداث، وليس بصيغة الجمود وعدم الحركة؛
 - ✓ كثرة المتغيرات، وتعدد الخيارات، فالإستراتيجية حالة شمولية تضمن متغيرات عديدة، وتفتح آفاقا لخيارات متعددة، استنادا إلى طبيعة التفاعل والحركة بين هذه المتغيرات
- و يمكن القول إن أهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال تتوضح في النقاط الآتية² :

1. تضامن الاستخدام السليم والفاعل للموارد.
2. تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة.
3. يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة.
4. توفر إطار يتم من خلال الحصول على معلومات من البيئة الخارجية.

¹. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص (37-38).

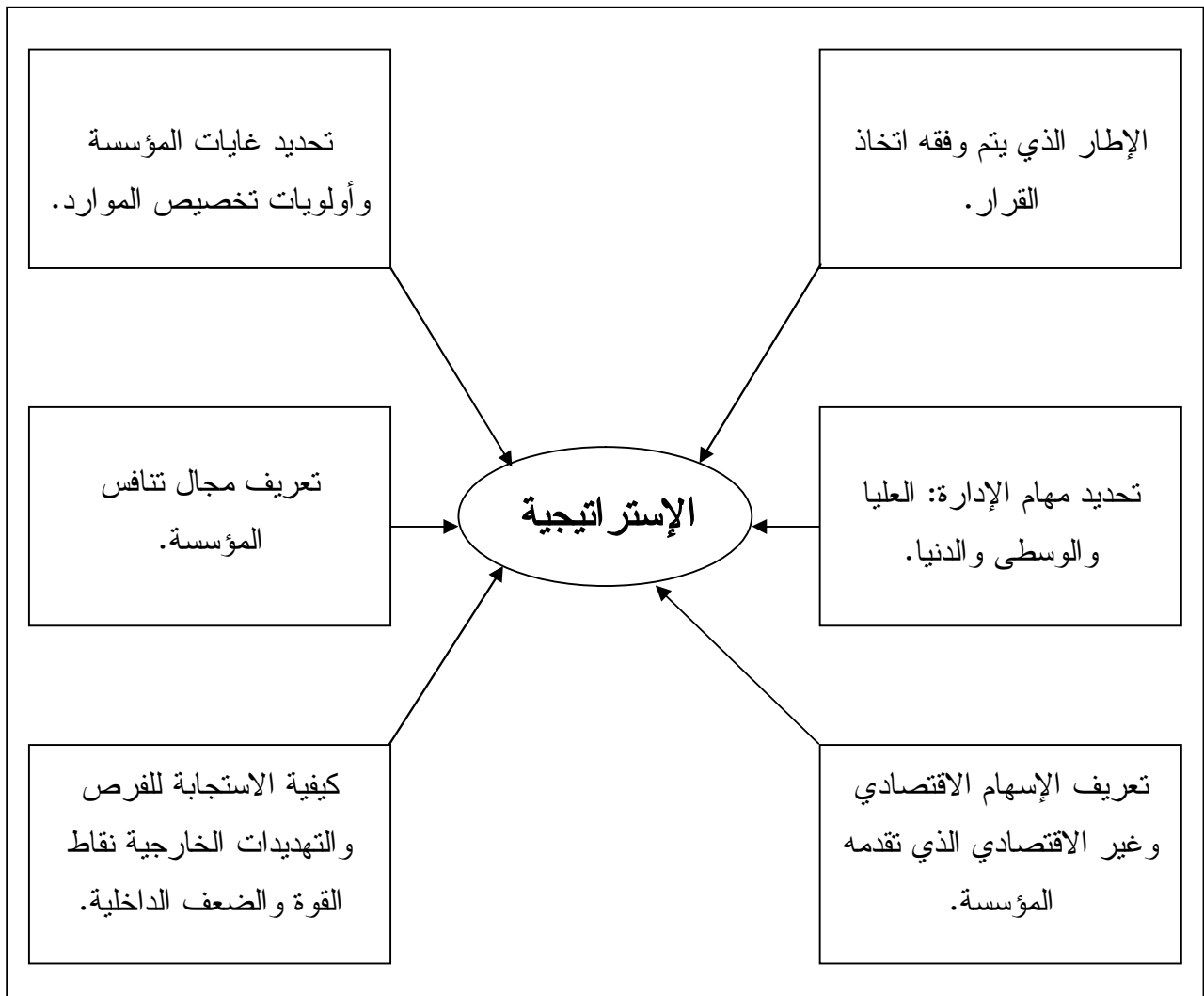
². نفس المرجع أعلاه، ص ص (38-39).

5. تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة، فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة، وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

المطلب الخامس: أبعاد الإستراتيجية، والمبادئ الأساسية للإستراتيجية

أولاً: أبعاد الإستراتيجية:

لو أننا سلمنا أن الإستراتيجية ينبغي لها أن تحيط بجميع أنشطة المؤسسة، فإن أي تعريف لمصطلح الإستراتيجية لا يخلوا من الأبعاد الرئيسية الموضحة في الشكل الموالي:



الشكل رقم (01): الأبعاد التي تتشكل منها الإستراتيجية

المصدر: محمد محمود مندورة، محمد جمال الدين درويش ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد¹:

1- تعطي الإستراتيجية إطاراً موحداً عاماً يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه

القرارات منسجمة ومتكاملة. وهذا المحور في التعريف ينطلق من القناعة بأن

الإستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط

حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها.

2- الإستراتيجية هي أداة تسهم في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات بعيدة المدى،

خطط العمل وأولويات تخصيص الموارد، وفي هذه النظرة التقليدية تعتبر الإستراتيجية

وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمؤسسة، بمعرفة الأنشطة المطلوبة

لتحقيق هذه الغايات والموارد المطلوبة توفيرها.

3- تعطي الإستراتيجية تعريفاً للمجال الذي تتنافس فيه المؤسسة، ويتطلب تحديد مجال

عملها التعرض لقضية توسيع وتنوع النشاطات، وكذلك مجالات العمل المطلوب

التخلي عنها .

4- وهنا تسعى الإستراتيجية للإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

• ما هي مجالات عمل المؤسسة حالياً ؟

• وما هي مجالات العمل التي يجب أن تكون فيها المؤسسة مستقبلاً ؟

5- الإستراتيجية هي وسيلة لتحديد الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، من حيث تحديد

نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي، بهدف تحقيق تفوق مستمر على المؤسسات

الأخرى المنافسة، ومن هذا المنظور تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تفوق مستمر على

¹. محمد محمود مندورة ، محمد جمال الدين درويش، مرجع سبق ذكره ، ص ص (14 - 15).

منافسي المؤسسة في جميع مجالات نشاطاتها، هذا التفوق هو حيلة تفهم شامل وعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

6- فالإستراتيجية تساعد المؤسسة على تحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والواقع الخارجي وتساعد كذلك على طريقة التكيف مع المتغيرات الخارجية.

7- تشكل الإستراتيجية نظاما منطقيا يميز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة وأخذ البعد الواسع لضرورة مراعاة مصلحة تتعدى الإدارة بمستوياتها المختلفة، من الإطار إلى العامل البسيط، وكذلك مهام الإدارة المركزية والأقسام والوحدات والفروع، وتتضمن الإستراتيجية الناجحة توزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات الانسجام، وبغض النظر عن هيكل المؤسسة، تتشكل الإستراتيجية من ثلاث استراتيجيات مختلفة هي : إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية العمل، إستراتيجية التشغيل.

8- عدم حصر وتوجيه الإستراتيجية نحو التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل، وإنما ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد.

فيما سبق تم استعراض الأبعاد المختلفة التي تتشكل منها الإستراتيجية، هذه الأبعاد تعطي في مجملها تعريفا متكاملا 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.

يمكن هذا التصور من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، ويساعد على وضوح صورة العقبات التي تواجه استخدام الإستراتيجية للمؤسسة، أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة التي تحيط بها¹.

ثانياً: المبادئ الأساسية للإستراتيجية:

من الصعوبة بمكان أن توضح مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاماً لبناء إستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين أن يضعوا مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي²:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدم في هذه الغايات.
- إن تكيف الخطط الموضوعية مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها. إن هذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المريحة والمربكة.
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه.
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.

المبحث الثاني : خصائص الإستراتيجية وعناصر البناء الإستراتيجي

¹. محمد محمود مندورة ، محمد جمال الدين درويش، مرجع سبق ذكره ، ص15.

². طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص41.

المطلب الأول : خصائص الإستراتيجية:

للوصول إلى إستراتيجية مثلى تستطيع المؤسسة بها أن تحقق الأهداف المسطرة في الأجل البعيد فإن ذلك يتطلب جملة من الميزات والخصائص في الإستراتيجية تكفل فرص تحقيق الغايات، ومن جملة هذه الخصائص نذكر:

أولاً: الشمولية

إن الإستراتيجية هي اختبار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المؤسسة من جميع الجوانب فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل، مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية...، وحتى سياسية يصبو من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف، كالمردودية والربحية والنمو والتوسع مثلاً...، كما ينجم على القرار الإستراتيجي آثار تمس التوازن المالي، التسعير، الرقابة...

ثانياً: الالتزام

إن للقرارات الإستراتيجية آثاراً طويلة الأمد تفسرها شموليتها وتعدد وتشعب أبعادها فتكون الإستراتيجية بذلك التزاماً على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، وقد اعتبر I. Ansoff¹ القرارات الإستراتيجية بمثابة أشعة لنمو المؤسسة على المدى المتوسط والطويل.

ثالثاً: المرونة والديناميكية

على عكس القرارات التشغيلية فالقرار الإستراتيجي يتعامل مع الزمن والمحيط كمتغيرات لا ثوابت ويجعلها في قلب عملية اتخاذ القرار، فالإستراتيجية إذا رد فعل على محيطها والقرارات

¹ . I. Ansoof , Op.Cit , P58.

الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر ملاءمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط فالإستراتيجي الذي يتعامل مع بيئة أعمال تسودها دالة الارتياح وعدم التأكد يحتاج حتما لمجموعة من الأدوات والطرائق الاستكشافية المرنة¹ Heuristiques التي تساعد على ضبط الأشكال واكتشاف مجال الحلول الممكنة .

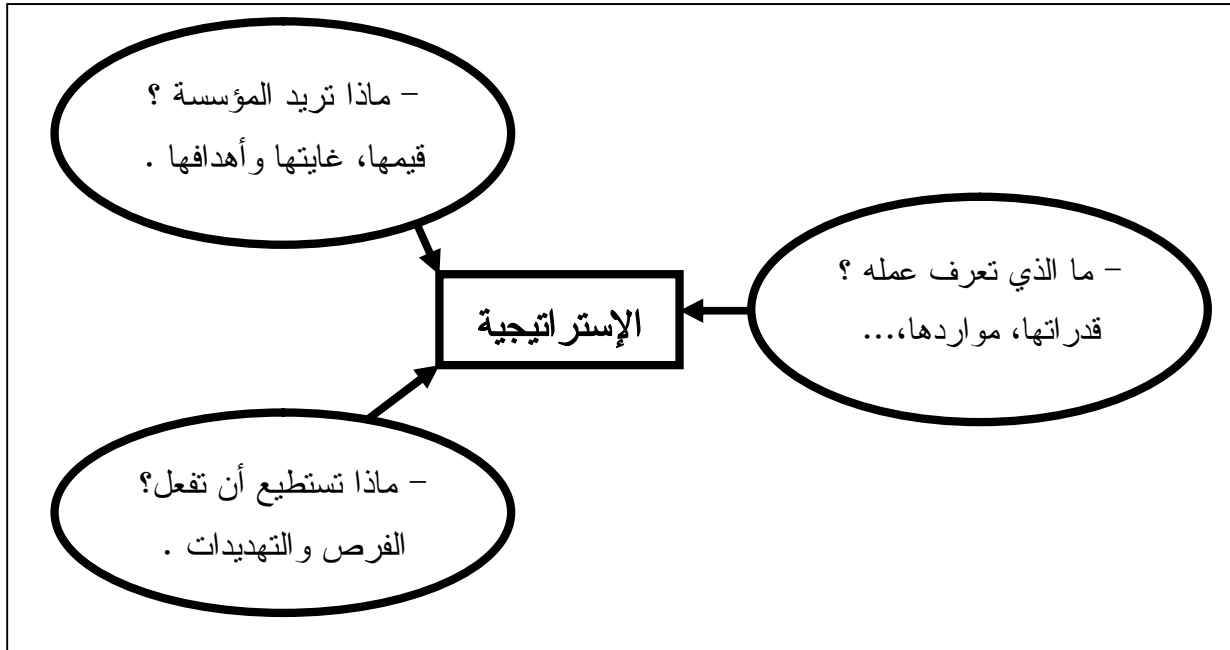
وبالتالي فتوفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم اليقين، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل قصد التأقلم على ضوء ما يستجد من الظروف والمتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ويمكن اعتبار الإستراتيجية مرنة إذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات.

رابعا: الوضعية الملائمة

يقصد بالوضعية المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى في أسواق تحتدم فيها المنافسة، فتسعى الإستراتيجية هنا إلى زيادة رضا العميل ومحاولة جذبه إلى المؤسسة وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها، وزيادة درجة إشباعه، فتهدف القرارات الإستراتيجية عادة إلى حيازة ميزة ما، ويكون ذلك على ثلاث مستويات، على المستوى الاقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها، على المستوى الاجتماعي والسياسي بالنسبة للمجتمع وأخيرا على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي.

¹ J.Allouche et G.Shmidt , Les Outils de la décision stratégique , La Découverte , Paris, 1995, P18 .

وللتمكن من تحديد الوضعية المناسبة والملائمة يبحث الإستراتيجي عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة، وبالتالي يمكن حصر الإستراتيجية في تقاطع أجوبة هذه الأسئلة الثلاث الموضحة في الشكل الموالي .



الشكل رقم (02): تحديد الوضعية الملائمة

Source: J.L Charron et S.Saparie ,Organisation et gestion de l'entreprise ,Dunod, Paris,2001,P: 82.

المطلب الثاني : عناصر البناء الإستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر التالية¹:

- آلية واضحة لتحديد النتائج والأهداف المرغوبة، ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في

ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

¹. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ،

- آلية مرنة لإعداد وتفصيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق بين مقتضى الحال في المؤسسة، حيث يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة، وصلاحيات محددة جيدا وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم، مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل، وتتطور مع تغيير الأوضاع.
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية، تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعالة، لتحقيق التواصل بين أجزاء المؤسسة، وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة المستقبلية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

- تجهيزات ومعدات وموارد مادية، تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

- تقنيات مناسبة **Appropriate Technologies** في مجالات النشاطات المختلفة.

وكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة، والتصور الشامل لوضع المؤسسة في حركة التطور المستقبلي.

المطلب الثالث : أهداف الإستراتيجية

من بين أهم أهداف الإستراتيجية نستطيع أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي¹:

أولاً: مواكبة تغيرات المحيط

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي أو التكنولوجي، الاجتماعي أو السياسي.

وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة، يجب على المؤسسة، تكييف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها، بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.

ثانياً: البحث عن التنافسية

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح.

¹. A. Martinet , Op cit , P37 .

فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق الربح. في حين أن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر، يتعدى البحث عن السعر إلى الجودة، والخدمات المرفقة للمنتج، وهنا توجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، مرونة المنتج، التكنولوجيا..

بالنظر إلى المزوجة (تكاليف/ غير تكاليف) تصبح التنافسية هي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

ثالثا: النمو

وأخيرا يمكن القول، أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات، بالمنتجات أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المطلب الرابع: مفهوم النجاح الإستراتيجي.

يتطلب استيعاب مفهوم النجاح الإستراتيجي التطرق إلى:

أولا: عناصر النجاح الإستراتيجي.

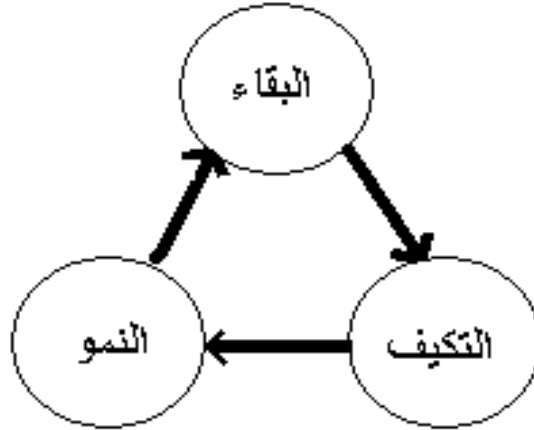
تتمثل عناصر النجاح الإستراتيجي في ¹:

1. البقاء: ويعني القدرة على الاستمرار.
2. التكيف: ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

¹. كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

3. النمو: ويوصف بأنه زيادة حجم المؤسسة، باتجاه الأهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (03): دورة النجاح الإستراتيجي

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص: 348.

يمثل البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بها، لكن التكيف لن يكون عمليا على المدى الطويل ما لم يرافقه نمو وتطور، حيث أن حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة، بل هي مقدمة لحالة أخرى تطمح إليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، وبالتالي المزيد من الإستقرار، ومن ثم مقدرة أكبر على البقاء للوثوب ثانية إلى عملية تكيفية لاحقة، وهكذا تتابع مستمر يبدأ وينتهي عند البقاء.

ثانيا: دعائم النجاح الإستراتيجي.

يقوم مفهوم النجاح الإستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما:

1. **الفعالية:** "وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها"¹ ، والمرتبط بقائها بالدعم الذي يقدمونه.

$$\text{حيث يعبر عنها من خلال} \quad \frac{\text{النتائج}}{\text{الأهداف}} = \text{الفعالية}$$

2. **الكفاءة:** "وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن"² أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام.

وعادة ما يعبر عنها من خلال العلاقة:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

"حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة"³.

ويلاحظ من خلال المقارنة بين الكفاءة والفعالية أن المؤسسات قد تكون:

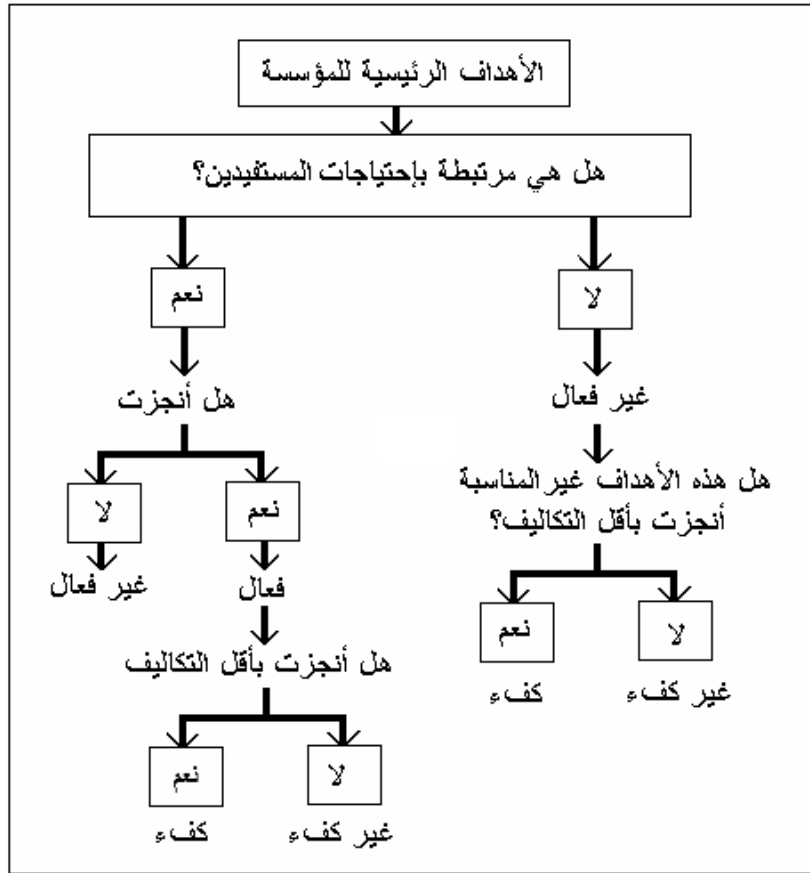
- 1- فعالة وذات كفاءة
- 2- فعالة وبدون كفاءة
- 3- غير فعالة وذات كفاءة
- 4- غير فعالة وبدون كفاءة

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره ، ص39.

² كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص318.

³ شارلزل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ، الرياض، 2001، ص241.

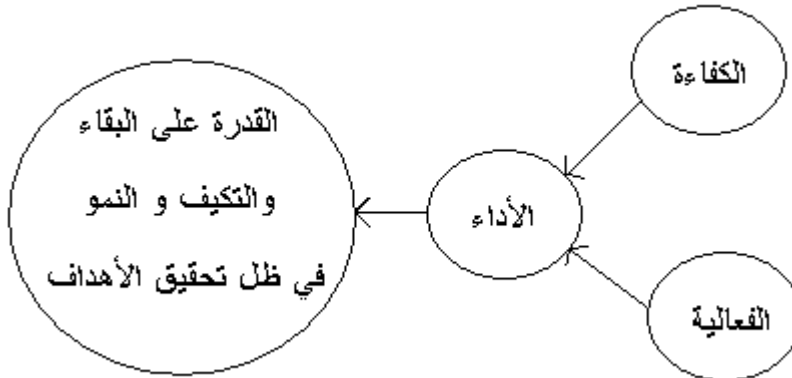
والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (4): الفرق بين الكفاءة والفعالية

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

في ضوء ما تم تقديمه يمكن تجسيد مفهوم النجاح الإستراتيجي في الشكل التالي:



الشكل رقم (5): مفهوم النجاح الإستراتيجي

المصدر: بالاعتماد على (دعائم وعناصر النجاح الإستراتيجي).

مما لا شك فيه أن الوصول إلى النجاح الاستراتيجي يتطلب وجود إدارة إستراتيجية تعمل على تحقيق عناصره وتقوم بإرساء دعائمه، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: ماهية الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم و تعريف الإدارة الإستراتيجية

الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية كحقل أكاديمي في الفكر الإداري معني بدراسة المنظمات فترتبط زمنيا بفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية¹ ، على أثر إشارة نيومان (Newman) إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشاريع الاقتصادية ، وكان ذلك تقريبا عام 1951²، فضلا عن محاولة تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي في ميدان الأعمال في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات والذي يعد مرحلة أساسية ومهمة من مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية³ .

كما أن تأدية الأعمال في بيئة سريعة التغير وضرورة الاستجابة للمتغيرات البيئية⁴ بما يتضمن ذلك من وضع للغايات والأهداف الرئيسية واقتناص الفرص والتقليل من التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية⁵ ساهم في ظهور حقل الإدارة الإستراتيجية وأهميته .

واستمرت المحاولات الكبيرة في هذا الاتجاه وهذه المرة على يد جوليك (Glueck) ، الذي

¹. Igor Ansoff, **Corporate Strategy : An Analytic Approach To Growth and Expansion**, New York : McGraw Hill ,1995,P118 .

².سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار اليازوري، 1998، ص26.

³ .مي فرح سمردلي ، مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، 2000، ص 31 .

⁴ .A.D.Chandler , **Strategy and Structure** , Chapters in "the History of the Industrial Enterprise Cambridge" , New York : Mass: M.I.T. Press,1962 .P13.

⁵ .W.New man & J.P.Logan , **Strategy , Policy An Central Management**,Ohio :South-western Publishing Co., 2nd .ed. ,1976,P64.

أكد على أهمية وضع الأهداف في عملية الإدارة الإستراتيجية¹.

وعليه فإن توسع المنظمات وتشابك أعمالها ، والتحديات التي تواجهها في ظل بيئة مضطربة بشكل متسارع ، وضرورة الاستجابة لهذه التحديات والمؤثرات البيئية كان له دوره البارز في ظهور الإدارة الإستراتيجية كآلية مساندة لهذه المنظمات من أجل تنظيم قدرتها على مواجهة الظروف السابقة .

وعليه لم يعد مقبولاً أن تدار المنظمات في ظل المنافسة والبيئة الحركية إلا بعقل إستراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر² ، مما دعا لاعتبار الإدارة الإستراتيجية مجالاً من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً أكاديمياً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين³ .

ويرى المنتبع للتطور الزمني لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ظهور مجموعة مفاهيم ومصطلحات مثل: سياسات الأعمال ، الموازنات والرقابة المالية ، والإستراتيجية ، والتخطيط طويل المدى ، والتخطيط الإستراتيجي ، كما يلحظ الجدل الواسع حول هذه المفاهيم . ففي الوقت الذي يرى فيه البعض أن الارتباك العلمي المتمثل باستخدام مصطلحات متماثلة لوصف عمليات مختلفة ، أو استخدام مصطلحات مختلفة لوصف عمليات متماثلة يمكن إسقاطه على المفاهيم السابقة ، يعارضهم آخرون بأن هذه التعددية يمكن فهمها ضمن إطار هرمية تطور نظم الإدارة الإستراتيجية⁴ .

¹. W.Glueck , **Business Policy , Strategy Formulation and Management Action**, New York : McGraw –Hill,1980.P3.

². كاظم الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

³. ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2002 ، ص 56 .

⁴. Kester Isaac – Henry , **Strategic Management In The Public Services** , In " **Public Management In Britain** ", Edited by : Sylvia Harton & David Farnham , London : Macmillan Press LTD, 1999, P61.

ويعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق، وبحث مداخل التعامل مع المتنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

إن أحد الملامح الإدارة الإستراتيجية يكمن في عملية تطوير إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"¹. وكذلك تعرف بأنها "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة"². وتعرف بأنها "سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تكوين أهداف المؤسسة.... ووضع القرارات الإستراتيجية"³.

وهي عبارة عن "عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية"⁴.

وهي تعرف أيضا بأنها "عملية اتخاذ قرارات على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة

¹. أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص129.

جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص93.

³. M.Porter, Choix Strategiques Et Concurrence, Economica, Paris, P44.

⁴. M.Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P28.

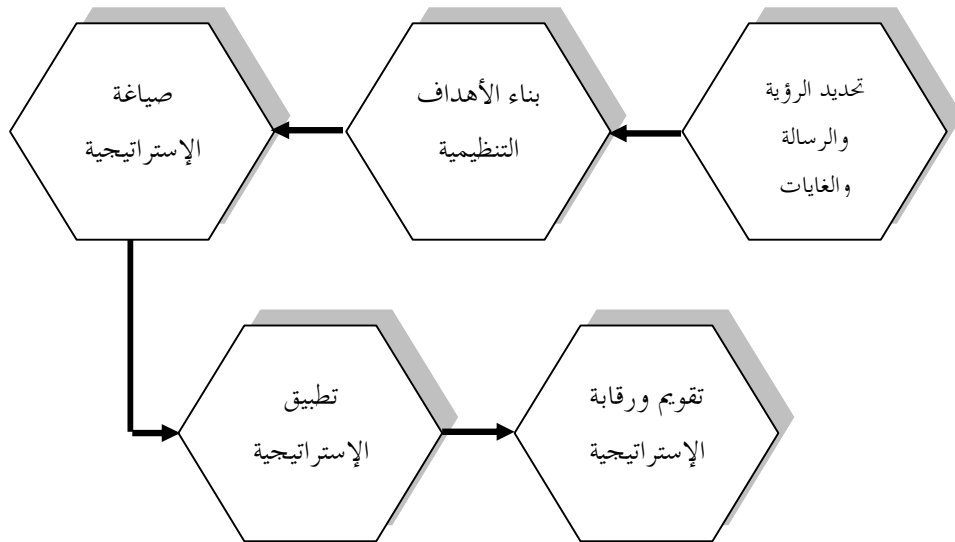
بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة¹. وتعرف بأنها " مجموعة القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفوءة، وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة"².

وهناك تعريفات أخرى للإدارة الإستراتيجية³:

ومن بين هذه التعريفات ما قدمه هيجتر وفينسز Higgins & Vincze، حيث يريا أن

الإدارة الإستراتيجية هي:

" العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية"، ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة على النحو المبين في الشكل التالي:



¹. نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص55.

². طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص48.

³. عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2004،

الشكل رقم (06): ممارسة الإدارة العليا لعملية الإدارة الإستراتيجية

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره ، ص219.

ويشير توماس Thomas إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها: " الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت "، وبناء على ما سبق يقرر أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية المستخدمة لتطوير وتنقية وتطبيق القرارات بما يحقق النتائج الحرة.

ويرى جليوك Glueck أن: " الإدارة الإستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفائها من السوق، وتشجيعها إلى مثاها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما تومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها ".

ومن جهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة ".

أما أنسوف Ansoof الذي يعد أحد رواد الفكري الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية فيعرفها في مجال المنظمات الأعمال على أنها: " تصور المنظمة للعلاقات

المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها".

في حين يعرف شاندلر Chandler الإدارة الإستراتيجية على أنها: " تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات"¹.

إذا تفحصنا غالبية التعريفات السابقة وغيرها في مجال الإدارة الإستراتيجية نجد أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد، ويهمل العلاقات البيئية، ويهتم البعض الآخر بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وغاياتها، في حين يركز آخرون على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد التنظيمية وفي هذا الصدد يمكننا القول أن الإدارة الإستراتيجية تعني: " تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".

المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية والتحديات التي تواجهها

أولا : التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تتجلى وتتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية وضرورة تبنيتها كمنهج يمكن المنظمات من القدرة على التحليل ومواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات في القرن العشرين ، ومن بين هذه التحديات :-

¹. عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص218.

1. زيادة حدة المنافسة وتساعد وتيرتها في عقد التسعينيات في ضوء المنظومة الكونية وأطر العولمة .

2. التحول من الفكر الصناعي إلى الفكر المعرفي وانبثاق مجتمعات المعرفة والمنظمات المعرفية والمتعلمة .

3. التغير التكنولوجي والتقدم الهائل في حقل المعلومات والحوسبة .

4. سرعة التغير الكمي والنوعي في بيئة المنظمات والأعمال والمهام .

5. قصور وضعف الموارد المادية أمام المنظمات .

6. اتصاف بيئة المنظمات بالتعقيد والتغير المستمر وهذا قد يجعل عمليات الإدارة الإستراتيجية تسقط بالتقادم أمام هذا التغير السريع والهائل .

إن هذه التحديات تفرض على الإدارة الإستراتيجية أن تمتلك مهارات التفكير الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية وكذلك مهارات التحليل الإستراتيجي للرؤية المستقبلية .

كما أن أهمية الإدارة الإستراتيجية لا تنبثق فقط من التحديات آنفة الذكر ولكن تتجلى هذه الأهمية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

وفوق هذا كله تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية مما تقدمه من إفادة على مستوى المنظمات على النحو التالي :-

1- المساهمة في إنضاج تفكير شمولي استراتيجي يسهم في صياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمات.

2- تقليل فرص تعرض المنظمات لظروف ومفاجآت ناجمة عن التغيرات السريعة والمعقدة في تلك المنظمات.

3- تخصيص الموارد المادية للأنشطة الإستراتيجية وتوجيه هذه الأنشطة وتكاملها .

- 4- إعداد وتهيئة قيادة إستراتيجية ذات كفاءة ومدرية .
- 5- تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف وذلك لتأمين الاستجابة المطلوبة لها.
- 6- تحديد مستويات الأداء الإستراتيجية المطلوبة وتحسين آلية الوصول إليها وبلوغها .
- 7- تحسين المركز التنافسي للمنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة .

ثانيا : أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديدة من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها.

و بشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعد على تحقيق الآتي:¹

- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف و المستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات؛
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية؛
- ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإيرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديدا؛
- ✓ تساهم في تحديد الفرص، ووضع الأسبقيات والمناسبة لاستثمارها؛

¹ . طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص50.

✓ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة؛

✓ صياغة مهمة ورسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارة محدّدة تعكس غرضها الرئيسي فلسفتها وأهدافها؛

✓ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛

✓ تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛

✓ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهياكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛

✓ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

وفي النهاية لقد تم في هذا المطلب تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية وجدلية تطوره وجهود العديد من الباحثين في تأصيل المفهوم وعلاقته بالمفاهيم ذات الصلة مثل : الإستراتيجية ، التخطيط الإستراتيجي ، وكذلك تم تبيان مهام هذه الإدارة وأهدافها وأهميتها وقدرتها على مواجهة التحديات التي تعترض طريق المنظمات .

المطلب الثالث: أهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية ومهامها :

1. أهداف الإدارة الإستراتيجية

إن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية هو استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تتلقاها المؤسسة، فهي إذن وسيلة وأداة تساعد المسير في إدارة تغيرات المحيط مع إمكانية إدماج معطيات جديدة منه، لإعداد إستراتيجية المؤسسة لذا فهي تسعى إلى تحقيق ما يلي¹:

- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، وإجراء عمليات تخصيص المورد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- ✓ التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
- ✓ تهيئة المؤسسات داخليا، بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل من البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام الأمور بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- ✓ زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات، بوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة، تشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

2. مهام الإدارة الإستراتيجية :

تعمل ظروف المنافسة العالمية والمعطيات البيئية الحالية سريعة التغير على زيادة الطلب على

¹ . بوزيدي دارين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2005 ، ص 34 .

الإدارة الإستراتيجية وتقلل من الاعتماد على الإدارة التقليدية¹ ، كما سيتطلب الأمر وضع إستراتيجيات جديدة لمواجهة هذه الظروف² ، لذا تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بمضمون هذه العملية ، وترتبط بالمهام الملقاة على عاتق وحدات الإدارة الإستراتيجية وسوف يتم تناول هذه المهام ممزوجة بالأهداف ؛ إذ أن كلاهما يمنح لإدارة الإستراتيجية أهمية خاصة وفيما يأتي أهداف هذه الإدارة :-

- 1- صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة .
- 2- تحليل مكامن القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية) وكذلك تحليل الفرص والتهديدات (تحليل البيئة الخارجية) .
- 3- تطوير إستراتيجية لمنظمة وبناءها عبر اختيار مجموعة الأهداف طويلة المدى والاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها .
- 4- تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية من خلال توزيع المصادر عبر عملية يتم فيها ربط المهام والقوى العاملة والهياكل والتكنولوجيا ويجب أن يتم ذلك بكفاءة وفعالية .
- 5- إنجاز القرارات الإستراتيجية للمنظمة .
- 6- تنفيذ أنشطة الرقابة الإستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وتقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية .
- 7- بيان واقع المنظمة الذي يعكس ظروفها وقدراتها وتحديد الخصائص الأساسية للمنظمة واستثمارها بما يساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 8-تقويم الأداء الكلي للمنظمة والعمل على تحسين مستوياته .

¹ . Marshall M.Williams , " Astrategic Approach to Manageing Change" ,Canadian Business Review, Vol.18, Issue 2 , 1991 , P1 .

² . Ibid., P.2.

ويرى البعض بأن هذه النقاط هي مهام الإدارة الإستراتيجية¹.

ثانياً: مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية في ضوء طبيعة وحجم المنظمة من عدة مستويات عملية وتنظيمية ، مع ما شهدته العقود الأخيرة من القرن الماضي من ظهور لمنظمات كبيرة تتميز بالتنوع الخدمي ، فإن تعدد واختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية يرتبط بحجم تلك المنظمات وطبيعة الخدمات التي تقدمها المنظمة وتنوعها وتعقد بيئات العمل فيها ، فالمنظمة التي تقدم خدمة واحدة تجدها تمتلك مستوى استراتيجياً واحداً تستطيع بواسطته القيام بجميع المهام لإنجاز تلك الخدمة ، لكن المنظمات الكبيرة ذات التنوع الخدمي تحتاج لأكثر من مستوى استراتيجي لتسهيل عملية إدارتها وإنجاز أعمالها .

وتتفق معظم الكتابات الغربية منها مثل كتابات : Ansoff ,Thompson , Chandler , , وكذلك Newman , David , Strickland , Hofer , Wheelen and Hunger ,Glueck , وكذلك العربية مثل كتابات : القطامين، ياسين ،المغربي ، ابوقحف، إدريس والمرسى ، على أن المستويات الإستراتيجية لا تعدو أن تخرج عن الترتيب التالي :-

وثمة ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية²:

1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة: Corporate Strategy

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة، والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه،

¹ .A.Thompson &A.Strickland , **Strategic Management : Concepts and Cases** , 11th. Ed., New York : McGraw-Hill, 2001,PP (3-4).

2 . إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الناشر العربي الحديث ، سوريا ، 1993 ، ص 82 .

وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه، وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

وأما الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة فهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
 - تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
 - تحديد المنتج والسوق.
 - تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
 - خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.
- وبصفة عامة تحاول أن تجيب الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة عن الأسئلة التالية:
- ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة؟
 - ما هي الصورة التي ترغب المؤسسة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
 - ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المؤسسة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات العمل¹:

¹. نفس المرجع أعلاه والصفحة.

تركز استراتيجيات الأعمال على بيان سبل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المتكاملة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق واستراتيجيات خطط المنتجات والترويج والتمويل والبحث والتطوير وتصميم نظم العمل وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى السوق؟
- من هم المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟
- كيف يمكن تحديد تواجدها على مستوى السوق؟
- كيف يمكن أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي¹:

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، فمعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق التمويل، ..) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرارها فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على

¹ . إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتكوين.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام الإدارة بمجموعة من السياسات العامة.

المطلب الرابع: تطور الإدارة الإستراتيجية.

على الرغم من اختلاف العديد من الكتاب في تحديد مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية إلا أن المنتبع لهذه الآراء يجد أنها وإن اختلفت في شكلها فهي تركز على مضمون واحد يمكن حصره في ثلاثة مراحل أساسية هي :

أولا: مرحلة بروز المنهج الإستراتيجي.

1. النواة الأولى للفكر الإستراتيجي.

إن مفهوم الإستراتيجية ساد لفترة طويلة إلا أنه لم يبقى حكرا على الميدان العسكري فقد انتقل إلى المجال الإداري في سنة 1911 أين تم تدريس أول مقياس بهذا الخصوص بجامعة Harvard تحت تسمية "السياسة العامة" يتحدث عن التقديرات والتوقعات، فاتجهت بذلك العديد من المؤسسات الأمريكية إلى وضع طرق وأساليب للتقدير على المدى القصير، وانصب الاهتمام

حينها على إعداد وتنفيذ الميزانيات السنوية¹ كأداة فعالة للتخطيط والرقابة².

لكن مع زيادة التغيرات التكنولوجية وتغيرات المحيط بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت هذه الأداة غير مناسبة لأغراض التخطيط.

2. مرحلة التخطيط طويل المدى.

"خلال هذه المرحلة مددت المؤسسة فترة التوقع وحاول الإداريون التنبؤ بالتأثيرات المستقبلية للقوى السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، حيث قاموا باعتماد خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية مع إجراء بعض التعديلات عليها"³ والافتراض الأساسي هنا هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً وبالتالي فمن الممكن التنبؤ بما سيحدث والإعداد له.

3. المرحلة الأولية للإستراتيجية.

ظهرت في هذه المرحلة العديدة من الأبحاث والدراسات أهمها أبحاث جامعة Harvard التي اعتبرت بإجماع العديد من الكتاب نقطة البداية في صياغة مفهوم المسار الإستراتيجي بمعناه الحديث ويعود الفضل في ذلك إلى أعمال كل من Learned و Christansen و Andraos و Guth الذين قاموا بمعالجة السياسة العامة للمؤسسة وفقاً لنظرة شمولية تبنت التحليل الإستراتيجي كأداة لربط نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة بفرص وتهديدات المحيط الخارجي مع الأخذ بعين الاعتبار قيم المسيرين⁴.

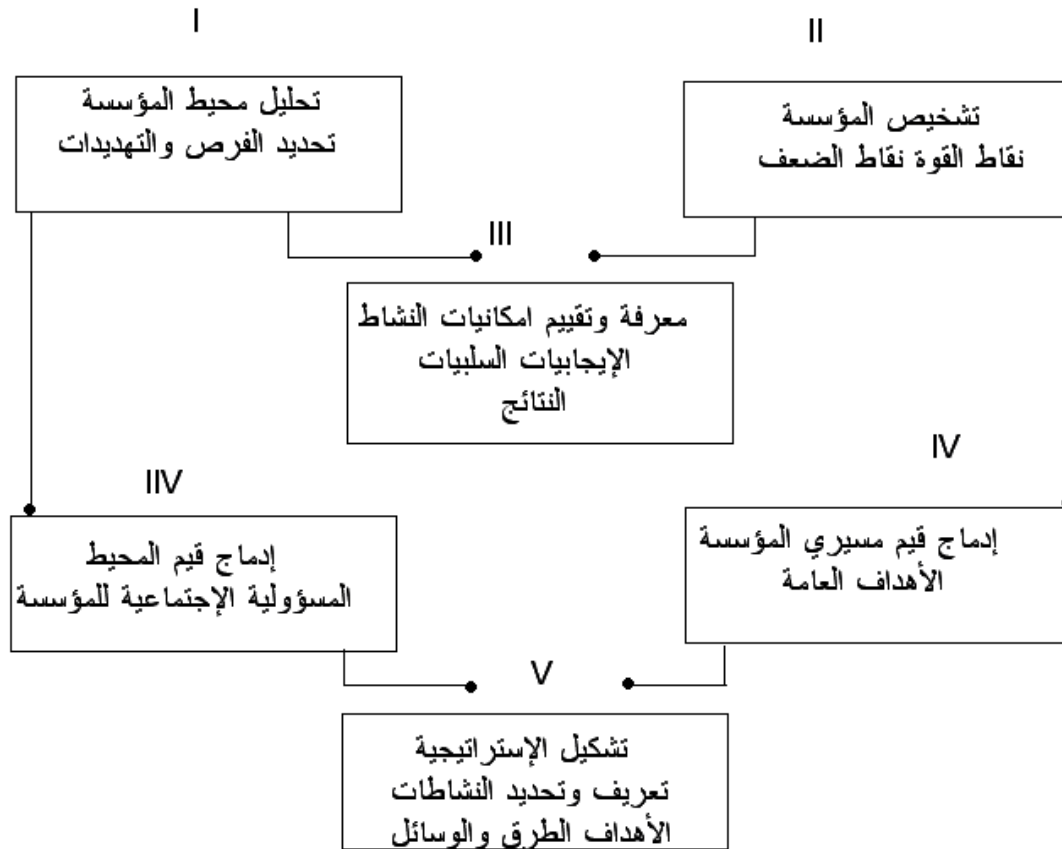
والشكل التالي يلخص النموذج LCAG لجامعة HARVARD

¹. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 73.

². ثابت عبد الرحمن ادريس، إدارة الأعمال (نماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 322.

³. كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴. P. Joffe G. Koenig, *Strategie de l'entreprise*, Economica, paris, 1985, P12.



الشكل رقم (7): النموذج الإستراتيجي لجامعة هارفارد LCAG

source: P.Joffr G.Koenig, Op cit, P:13.

ثانيا: مرحلة التخطيط الإستراتيجي.

خلال مرحلة السبعينات حدث مزج بين التخطيط وما ظهر من فكر إستراتيجي فأصبحت هذه الفترة تسمى فترة التخطيط الإستراتيجي، حيث أضافت عنصرا جديدا في نموذج بناء الإستراتيجية هو التحديد المسبق للأهداف.

وكان من نتائج ذلك تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية، تشارك كل وحدة في التخطيط الإستراتيجي من خلال الإجابة على عدة تساؤلات تتعلق بالبيئة، ومن ثم تنمية مجموعة من بدائل التصرف لعرضها على الإدارة العليا.

"إلا أن عدم وجود التكامل الدقيق في الجهود التخطيطية للوحدات التنظيمية المختلفة مثل نقطة ضعف لهذه المرحلة"¹، بالإضافة إلى أنها تجاهلت عملية تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها، مما أدى إلى ظهور فوارق وانحرافات جعلت الإدارة العليا تبحث عن بديل آخر.

ثالثاً: مرحلة الإدارة الإستراتيجية.

تعد الإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور التخطيط الإستراتيجي ، وتوسيعاً لنطاقه وإغناء لأبعاده، وتفصيلاً في مضمونه وتحليله البيئي ، فهي أنشطة وعمليات أكثر من مجرد وضع خطة إستراتيجية أو حتى تنفيذها ، إنها تعني إدارة التغيير الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية وإدارة المعرفة وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة البيئة وإدارة الفعل الإستراتيجي المؤثر².

وتشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة ككل ، ويراهـا جوليـك (Glueck) على أنها سلسلة القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة³ ، أما هيجنز Higgins فيصفها بأنها تلك العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها⁴.

ويركـز جوليـك (Glueck) وهيجنز (Higgins) على دور الإدارة الإستراتيجية في تطوير الإستراتيجيات وإنجازها وتنفيذها والإسهام في تحقيق رسالة المنظمة .

¹. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص74.

². المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، إدارة واستراتيجية العمليات ، عمان، مطابع الشمس ، 2001 ، ص 50 .

¹. W.F. Glueck , **Business Policy and Strategic Management** , New York : McGraw-Hill , 1980,P6.

². M.James Higgins and W. Julian Vincze , **Strategic Management and Organizational Policy** , 3rd.Ed.,Japan : CBS publishing Ltd. ,1986 , P4.

ويضيف جراي (Gray) نقلا عن بورتر (Porter) أن للإدارة الإستراتيجية اهتمامها بالكفاءة التشغيلية كتوجه استراتيجي ، فجوهر الإدارة الإستراتيجية هو اختيار أنشطة لإنجاز أنشطة أخرى بطريقة مختلفة أو إنجاز أنشطة بطريقة مختلفة متميزة عن المنافسين الآخرين¹ ، أي أن الإدارة الإستراتيجية تهتم بضرورة الربط بين الفكر والتنفيذ ، بين صياغة الإستراتيجية وكفاءة التطبيق لها ، وذلك من منظور الاهتمام بالأداء الكلي للمنظمة حيث إن هذا الاهتمام من المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية المكونة للأداء الكلي للمنظمة لذا فإن نجاح الإدارة يتوقف على مدى إدراكها لضرورة تكوين منظومة إستراتيجية من خلال وجود إدارة إستراتيجية .

كما يلاحظ وجود اتجاه في ميدان الإدارة الإستراتيجية بإعطاء مزيد من الاهتمام لعمليات تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية ، على اعتبار أن التطبيق يكون في معظم الأحيان أكثر صعوبة من الصياغة ، وهذا يشير إلى الاهتمام بفعالية الإدارة الإستراتيجية وكفاءة تطبيق الإستراتيجيات لذا يعتقد أن ظهور أدوات جديدة مثل: إعادة هندسة الإدارة ، إدارة الجودة الشاملة، المعايير (المقارنة المرجعية) ، إعادة اختراع الحكومة وغيرها هو لضمان مزيد من الفعالية للإدارة الإستراتيجية ولتوفير أدوات جديدة في التحليل والاختيار الإستراتيجي² .

وفي الوقت الذي يرى فيه الكايد أن الإدارة الإستراتيجية مجموعة الأنشطة الإدارية الضرورية لصياغة ورقابة وتقييم الإستراتيجية المؤسسية والخطط الإستراتيجية والغايات والأهداف³، يؤكد بيرس وروبينسون (Pearce&Robinson) أن الإدارة الإستراتيجية مجموعة

¹. H.Gray , "Strategy As Revolution", **Harvard Business Review** , July –August , 1996 , P7.

². David J.Collis and Cynthia A. Montgomery , "Competing on Resources : Strategy in the 1990S", **Harvard Business Review** , July – August 1995, P122 .

³. زهير الكايد ، الإدارة الإستراتيجية، عمان : معهد الإدارة العامة ، 1995، ص 1.

من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى صياغة وتنفيذ الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة ، في حين يضيف جونسون وشولز (Johnson & Scholes) بأن الإدارة الإستراتيجية ليست فقط الاهتمام باتخاذ القرارات في القضايا المهمة التي تواجه المنظمة وإنما هي التأكد من أن الإستراتيجية قد وضعت موضع التنفيذ ، وهذا يتطلب توفير ثلاثة عناصر مهمة هي : التحليل الإستراتيجي ، الاختيار الإستراتيجي ، التنفيذ الإستراتيجي¹ .

ويتفق كل من (Glueck & Jauch) مع (Pearce & Robinson) في أن الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة² .

أما رايت وزملاؤه (Wright, et al.) فيروا أن الإدارة الإستراتيجية هي مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك المراحل اللاحقة لتحديد أهداف المنظمة، لهذا يمكن النظر للإدارة الإستراتيجية على أنها سلسلة مترابطة من المراحل التي يمكن أن تحقق الإدارة العليا من خلالها المهام الآتية³:

- 1- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة .
- 2- تحليل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.
- 3- صياغة رسالة المنظمة وتطوير أهدافها .
- 4- صياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة .
- 5- تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك .

¹. Gerry Johnson and Kevan Scholes , **Exploring Corporate strategy** , 4th. Ed. , U.K. , Prentice-Hall Europe , 1997 , P16.

². W.Glueck and L.Jauch, **Strategic Management and Business Policy** , **Op.Cit.**, P25.

³. P. Wright, M.Kroll and J. Parnell, **Strategic Management: Concepts and Cases** ,4th .Ed., New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1998, P4.

6- التأكيد على الأنشطة الرقابية الإستراتيجية.

والإدارة الإستراتيجية عملية مؤلفة من تخطيط استراتيجي وتنفيذ ورقابة¹، وهي عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها ، وتقويمها²، ونظر إليها أنموذجا يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل الممكنة³ وضمنت جميع عمليات المنظمة المتخذة لتطوير الخطة الإستراتيجية وتنفيذها⁴ ، كما عرفت بأنها عملية تطوير التصور الإستراتيجي ورسالة الأعمال ووضع الأهداف وإعداد الإستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقويم الأداء⁵ .

وفي ذات السياق يؤكد كل من هيلين وهينجر (Wheelen & Hunger) على أنها مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، بما يتضمن ذلك من إعادة توزيع الموارد الذي يعد من مسؤولية الإدارة العليا⁶.

وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحث أن التعريف الإجرائي للإدارة الإستراتيجية لا بد وأن يتضمن المحاور الرئيسية الآتية :

1. سلسلة العمليات والأنشطة والقرارات والتصرفات المتصلة .

2. عملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة

ورؤيتها لبلوغ الأهداف بعيدة المدى

3. التركيز على تنفيذ الإستراتيجية وتهيئة القرارات والموارد لذلك .

¹. L.C.Meggison, D.C.Mosley and P.H.Pietri, **Management: Concepts and Application**, New york : Prentice-Hall, 1992,P198.

².C.Bowman and D.Asch, **Strategic Management**, Hong Kong, 1987, P4.

³. J.D.Stoffels, **Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environment Scanning** New York : Prentice-Hall., 1994,PX1.

⁴. R.D. Gate wood and Others, **Management: Comprehension Analysis and Application** , New York: John Wiley, 2000, P274.

⁵. L.Byars , **Strategic Management : Formulation and Implementation** , 3d. Ed., New York : Harper Collins Publishers, 1991,P7.

⁶. عبد العزيز بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار المسيرة، 2004، ص38.

4. الاهتمام بالأنشطة الرقابة الإستراتيجية والتقييم الإستراتيجي .

5. الاهتمام بالعلاقة مع البيئة وتحليلها والتعرف على نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات فيها .

6. السعي نحو تحسين مستويات الأداء .

وتعد الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي أسلوبان منظمان للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية¹ ، إلا أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي في كون الأخير جزءاً من الإدارة الإستراتيجية وعنصراً مهماً من عناصرها ويرتبط بالبرمجة والجدولة الزمنية للإستراتيجية التي هي الناتج النهائي لعملية التخطيط الإستراتيجي ، وهي الخطة التي تقدم تصوراً عن المسار الذي ستكون عليه المنظمة مستقبلاً .

ويخطئ البعض في استخدام الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي كوجهين لعملية واحدة ، فعلى الرغم من الترابط بينهما إلا أنهما لا يتطابقان في المعنى ، فوفقاً لجانيت دوجلاس (Janet & Douglas) يمكن التفريق بينهما حيث الإدارة الإستراتيجية أوسع وأشمل وتحتوي جميع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على القرارات الإدارية² ، أما التخطيط الإستراتيجي فهو العملية التي يشكل فيها المديرون مع بعضهم إستراتيجية المنظمة .

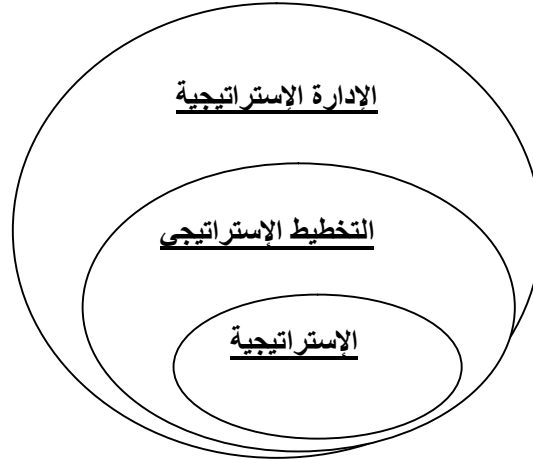
وتتم الإدارة الإستراتيجية في قمة المنظمة وتحدد الاتجاه والحدود لكافة الأوجه والأنشطة في الإدارة العملياتية وتتكون من التخطيط الإستراتيجي وإدارة المواد والتقييم الإستراتيجي ، أما

¹ . مي فرح سمردي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

² . أمل الفرحان وعبد الكريم السكر ، النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، مجلد 22 ، عدد 2 ، 1995 ، ص 38.

التخطيط الإستراتيجي فهو المحور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية ويركز على الإستراتيجية أكثر من العمليات¹.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المفاهيم :



الشكل رقم (8) : العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية
لذا فطبيعة العلاقة تكاد تتخذ المدخل التشكيلي إذ إن التخطيط الإستراتيجي يعد شكلاً واحداً فقط من الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها ، وحيث إن هدف التخطيط الإستراتيجي النهائي هو وضع الخطة الإستراتيجية فإن الإدارة الإستراتيجية تذهب إلى أبعد من ذلك لتطوير آليات تنفيذ الإستراتيجية وإسقاطها على أرض الواقع وتقييمها .
وهذه المفاهيم لها أهميتها وجدواها بالنسبة للمنظمات وتحديدًا في حال ربطها بالأداء ، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي وتطبق الإدارة الإستراتيجية تتفوق في أدائها وإنجازها على المنظمات التي لا تتبناها أو تطبقها .

¹. H.AL-Shamari , **Strategic Planning In Jordan Industrial Shareholding Organization and It's Linkage Organizational Effectiveness**, Un Published , MBA Thesis , Yarmouk University , 1998,P15.

في ظل الحاجة إلى منظور متكامل يأخذ بعين الاعتبار كل من عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية تم دمج كل من التخطيط الإستراتيجي والإدارة التشغيلية في عملية واحدة (الإدارة الإستراتيجية) تتم من خلال¹ :

1- شمولية التفكير الإستراتيجي، أي عدم اقتصار الإدارة الإستراتيجية على مستوى أو مجال وظيفي محدد .

2- عملية التخطيط المكثف والمعمق.

3- توجيه الاهتمام نحو القضايا المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية مثل الهياكل التنظيمية ونظم الإدارة المتعلقة بـ :المعلومات، الحوافز، الرقابة، القيم.

وكان من إفرازات هذه المرحلة أن اتسع مفهوم الإدارة الإستراتيجية ليشمل ثلاث أبعاد حددها Thietart في تعريفه "الإدارة الإستراتيجية هي في نفس الوقت عملية اقتصادية، عملية سياسية واجتماعية، عملية تنظيمية، تدعم العملية السياسية العملية الاقتصادية، وتؤطران وتوجهان بالعملية التنظيمية"².

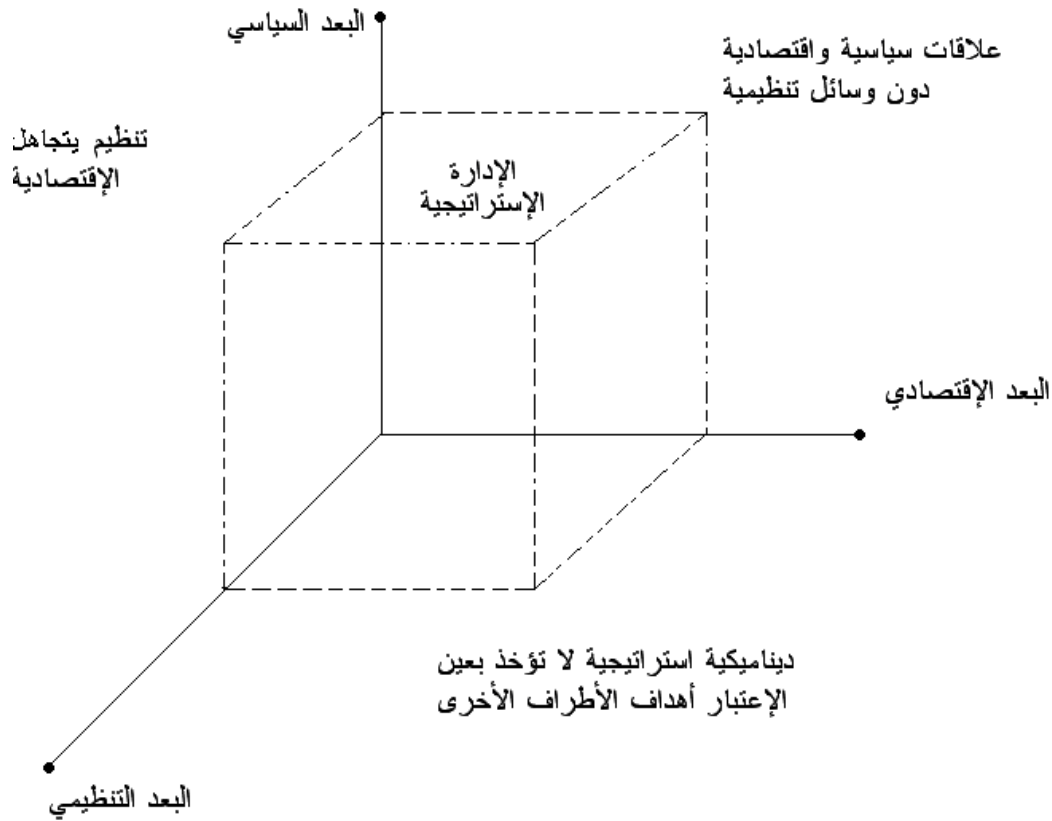
"والمقصود بالعملية التنظيمية هنا هو الطريقة التي تنظم المؤسسة من خلالها مختلف وظائفها بشكل يضمن لها تحقيق أعلى درجات الكفاءة، وتعتبر دراسة كل من تشاندلر Chandler وريموند مايلز Rymond Maylez ومايكل بورتر Michel Porter من بين أهم الدراسات في هذا المجال، من خلال ما ذهبوا إليه في توضيح العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة ونوع الهيكل التنظيمي الذي تتبناه"³.

و تظهر مختلف هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

¹. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص74.

². J-p helfer M- Kalila, **management (stratégique et organisation)**, vuiberte, paris,2002,P12.

³. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للطباعة والنشر، ط 3، الأردن، 2008، ص129.



الشكل رقم (9): الأبعاد الثلاثة للإدارة الإستراتيجية

source: J.P.Helfer m.Kalila.Op.cit.P:12

وهكذا توالت الأبحاث إلى غاية ظهور نموذج الأبعاد السبعة الذي يرى مبتكروه أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن سبعة أبعاد يشير لها كل من Petersand و Watermen في كتابهما الشهير "البحث عن التميز" على النحو التالي¹:

1- البناء التنظيمي: يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية.

2- الإستراتيجية: تتمثل في عملية اختيار المنتجات لأسواق المؤسسة المتعددة.

¹ أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص28.

3- الأنظمة: تمثل الإجراءات التي يستخدمها المدراء في إحكام الرقابة على البناء التنظيمي والإستراتيجية.

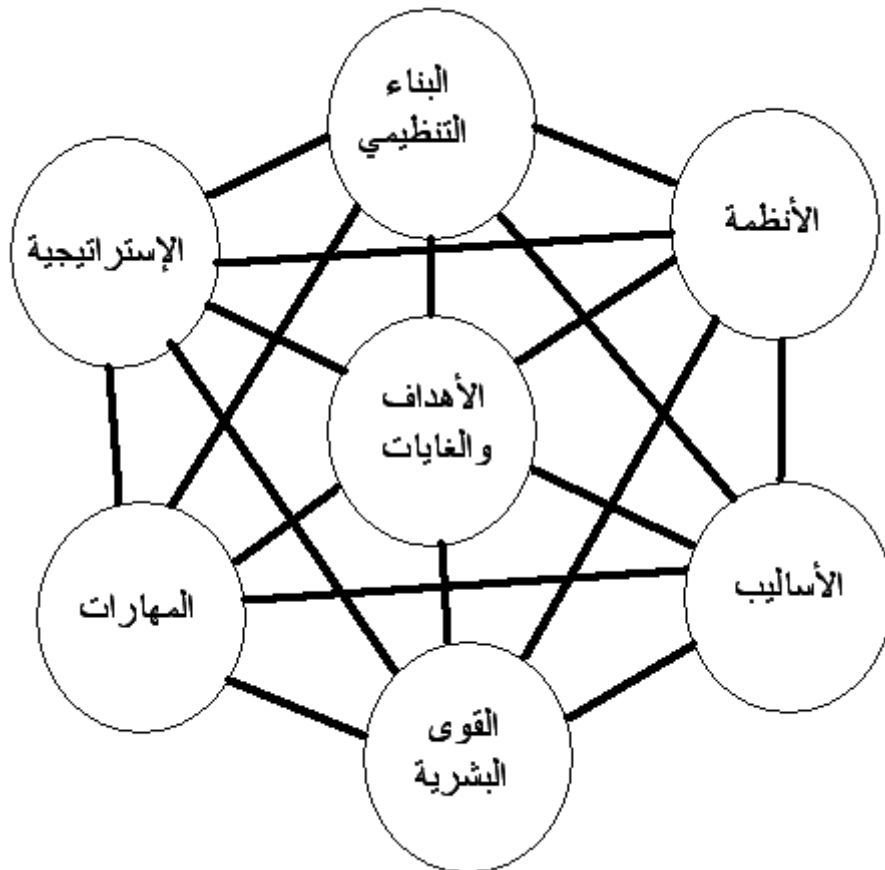
4- الأساليب: تتمثل في الطرق التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في توجيه المؤسسة نحو الوجهة الإستراتيجية المناسبة.

5- القوى البشرية: وتعكس كيفية ممارسة العاملين لأعمالهم بشكل ينسجم والأساليب المستخدمة.

6- المهارات: تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون.

7- الأهداف: تمثل الغايات التي تعمل على توحيد الجهود باتجاه إنجاز المستقبل المرغوب.

ويمكن الوقوف على هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (10) : نموذج الأبعاد السبعة 7-S Frame work

المصدر: أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

وللتمييز بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي نستعرض الجدول الموالي:

جدول رقم(4): الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

مجالات الاختلاف	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
المهدف	تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية بتكليف المؤسسة لبيئتها الداخلية مع الخارجية
المدة	طويل المدى	قصيرة، متوسطة وطويلة
البعد	اقتصادي	اقتصادي، اجتماعي تنظيمي
نمط التنظيم	القرارات من صلاحية الإدارة العليا	لا مركزي، إدارة بالأهداف
درجة الاستجابة للتحويلات	بطء وغير فعال	سرعة الاستجابة للتحويلات والمراجعة المستمرة للأهداف (نظام معلومات)
الاهتمام بالتسويق	ضعيف (الاهتمام بالإنتاج)	مرتفع (إشباع حاجات العملاء)

المصدر: أحمد القطامين،، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص92.

المبحث الرابع : خطوات الإدارة الإستراتيجية

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية، تربطها خمس خصائص أساسية

وهي:¹

- 1- أنه لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- 2- أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
- 3- أن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى السابقة أو اللاحقة لها.
- 4- أن عملية الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة.

¹. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،

5- أنه ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

المطلب الأول: تحديد الاتجاه الإستراتيجي (عناصر الإدارة الإستراتيجية)

إن الاتجاه الإستراتيجي يمثل المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا، باعتبار أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابطاً منطقياً بين المفاهيم التي يحويها الاتجاه الإستراتيجي، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة أن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يمثل انعكاساً طبيعياً لقدرة إدارة المؤسسة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي، حيث من المتوقع أن لا تكون نتائج الأداء جيدة إذا ما كان التوجه الإستراتيجي غامضاً وغير واضح.

أولاً: الرؤية Vision¹.

وتعطي إجابات واضحة عن اتجاه المؤسسة المستقبلي، وماذا ستكون عليه في المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهود وتشدّد الهمم، وتوصل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذن توحّد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار؛ بمعنى أنها مستمرة وتمثل طريقاً مفتوحاً للمستقبل.

ويعبر عن الرؤية في الإدارة الإستراتيجية بكونها تشير إلى مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وباتجاه التفكير لتصف اكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق الغايات المرغوبة، إن الرؤية تمثل محرك أساسياً للعمل على مختلف المستويات وبترباط منطقي يجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق غاياتها، كما أن الرؤية بدون

¹. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص210.

تنفيذ ليست إلا حلمًا جميلًا، في حين أن التنفيذ دون امتلاك منظمة الأعمال رؤية ديناميكية ليس إلا انشغالاً عابثًا.

وأهمية الرؤية تتمثل في ما يلي:

✓ تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث أن الرؤية تبسط الآلاف القرارات التفصيلية.

✓ تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.

ثانياً: القيم Values¹.

تشكل القيم جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المؤسسة، ومورداً يبنى خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، هذا وإن القيم تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكياتها مع مختلف الأطراف عن المؤسسات الأخرى. عرفت القيم بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين، وأن القيم تساعد المؤسسة في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور منسجم مع توجهات المؤسسة. هذا وغياب القيم الفاعلة يجعل الحكم على هذه القضايا والأعمال متعارضاً ومتناقضاً إذا أخذ في إطار فترة زمنية طويلة.

وأهمية القيم تتمثل في ما يلي:

✓ تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المؤسسة في المجالات المختلفة.

¹. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص (199-200).

✓ تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل، وتحديد أولويات العمل

الأساسية

ثالثاً: الرسالة Mission¹.

وتعطي إجابة لسبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها، فهي ليست مجرد وثيقة تزين بأطر جميلة وتوضح على جدران المكاتب، بل هي إحساس شخصي عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشئت من أجله المؤسسة، إن الرسالة الجيدة لا تحتاج إلى تعديل دوري مع أنها يمكن أن تعدل أو تتغير لمرات طويلة فترة المؤسسة، ويشترك من هذه الرسالة الأهداف الإستراتيجية. ويفترض برسالة المؤسسة أن تكون تعبيراً صادقاً لرؤية المؤسسة.

إن مفهوم الرسالة المؤسسة ينصب أساساً على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه، لذلك فقد تم تعريفها بكونها أي الرسالة توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما أنها تحدد المجال التي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسواق والأولويات.

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة تركيز على أهمية وضع رسالة واضحة، حيث أن وضوح الرسالة وسهولة إيصالها إلى مختلف الجهات ذات العلاقة والتي تتعامل معها المؤسسة سينعكس إيجابياً على الأداء.

وأهمية الرسالة تتمثل في ما يلي:

✓ تعطي الرسالة معايير موحدة ومقبولة لأساليب تخصيص الموارد؛

✓ تعزز الانتماء وتبني مناخاً تنظيمياً متكاملًا ومنسجماً وموحداً؛

¹. نفس المرجع السابق، ص ص (186-188).

✓ تمثل حلقة وصل أساسية رابطة لمختلف مكونات الاتجاه الإستراتيجي؛

✓ تعطي تعريفاً للأعمال يساعد على جعل الأهداف الإستراتيجية واضحة ودقيقة.

رابعاً: الغايات والأهداف الإستراتيجية¹

وهي توضح وتبين ما هي أهدافنا الإستراتيجية، وكيف تساهم هذه الأهداف في تقريب المؤسسة من تحقيق رسالتها، تمثل الغايات أهداف شاملة يتم تحقيقها على المدى البعيد، ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، أما الأهداف فإنها تمثل أهدافاً مشتقة على مستوى التخطيط العام والتشغيلي وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات.

و الفرق بين الغايات والأهداف، تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وفق اعتبارات عمل المؤسسة وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها، أما الأهداف فإنها حالة بسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحققها، لذلك فإن الأهداف تشير إلى ما يجب تحقيقه وبواسطة من وفي أي فترة.

أهمية الغايات والأهداف تتمثل في ما يلي:

✓ تصف المستقبل للمؤسسة وتعطي وضوحاً للاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة؛

✓ تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب

المواقف المتباينة التي تواجهها المؤسسة؛

✓ تعتبر الأساس لأي نظام في المؤسسة خاصة وأنها تمثل عنصراً ومهماً في عملية

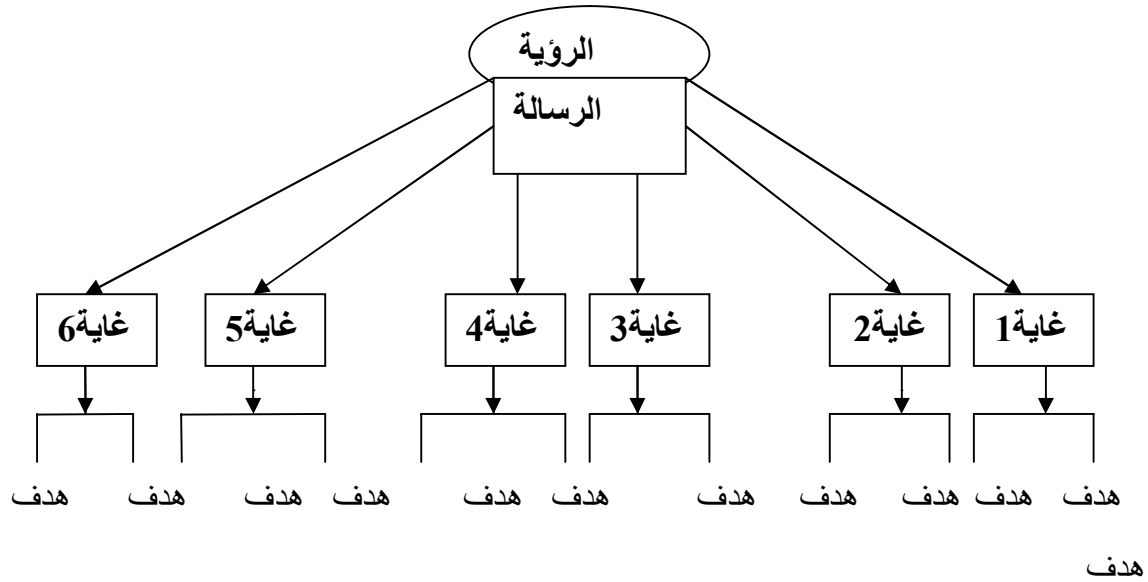
التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات؛

¹. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص (221-222).

✓ تلعب الأهداف دوراً في عملية التحفيز، لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الإحباط كون الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحن الهمم.

وحتى تكون كذلك لا بد من أن تكون محددة وذات منطق كمي وأكثر قابلية للقياس من غيرها حتى يتسنى لها أن تضع معياراً لقياس الأداء .

ويمكن إجمال العلاقة بين الرؤية والرسالة والغاية والهدف في الشكل التالي :



الشكل رقم (11) يوضح العلاقة بين الرؤية والرسالة والغاية والهدف .

المطلب الثاني : عملية التحليل الإستراتيجي

تأتي عملية التحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة قبل البدء في صياغة الإستراتيجية بشكل يساعد على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة .

والهدف الأساسي من قيام المنظمات بعملية التحليل الإستراتيجي تتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في مسار المنظمة الحالي والمستقبلي وبما يضمن سلامة الاختيار للإستراتيجية.

وتساعد عملية التحليل الإستراتيجي في عملية التخطيط الإستراتيجي ؛ إذ إنها تمكن تلك العملية وعملية الإدارة الإستراتيجية برمتها من استشعار التهديدات والمخاطر وتركيز انتباه الإدارة نحو الفرص الجديدة والمتوقعة¹.

كما تتضمن عملية التحليل الإستراتيجي تحليل المتغيرات البيئية المتوقعة وتهيئة القدرات والإمكانات للتعامل مع هذه المتغيرات بما يحقق الأهداف الإستراتيجية المنشودة .

وللمتغيرات البيئية تأثير حيوي وجوهري على المنظمات، ولأدوات التنبؤ بهذه المتغيرات وتقنياته دور مهم في نجاح المنظمات وغياها له أثر سلبي على تلك المنظمات².

وتأكيداً على ما سبق فإن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة واجهت تدهوراً ملموساً في نتائج أعمالها في العقدين الأخيرين وذلك بسبب تجاهل تلك المنظمات لما يحدث في بيئة أعمالها أو ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود هذه البيئة³.

ويعد التحليل الإستراتيجي ضمن الرؤية المستقبلية أحد أركان الخطة الإستراتيجية لتمكنه من تقدير جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية وتقدير الفرص والتهديدات في البيئة

¹. سعد ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص 41.

². المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، إدارة واستراتيجيات العمليات ، عمان ، مطابع الشمس ، 2001 ، ص60.

³. P. Wright,.,& M.Kroll,.,& J. Parnell ,Op , Cit , P.23.

الخارجية، وهو عملية مراقبة لبيئة المنظمة لتحديد الفرص والتهديدات¹، ويعتبر دراسة منهجية للمعطيات البيئية تهيئ تصوراً موضوعياً للمواقف الإستراتيجية التي تواجه المنظمة².

إنه تقييم اقتصادي لبيئة العمليات وللمنظمة نفسها وتحليل طبيعة ودرجة التغيير في البيئة³، وانسجاماً مع ما تقدم فهو: تلك العملية التي تحلل من خلالها المنظمة جميع خصائصها الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، كما تمتد هذه العملية إلى التقييم الداخلي لعمليات المنظمة .

ويعرف إجرائياً على أنه مجموعة من المراحل المتلاحقة والمتسلسلة التي تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المنظمة ، ويتضمن كذلك تأثيرات هذه المتغيرات وعلاقاتها التداخلية والتفاعلية ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية حتى تتضح للمنظمة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة .

ويشار إلى أن التحليل البيئي يفيد عملية الإدارة الإستراتيجية حيث تبدأ به لمراقبة بيئة المنظمة من زاويتين : تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية وتقدر الثانية ما تمتلكه المنظمة من جوانب قوة وضعف⁴.

وإن المتأمل في التعريفات المتعددة للتحليل البيئي والمتضمنة يجد أنه مراقبة بيئات المنظمة لتعرف جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات المؤثرة على قدرة المنظمة في

¹. ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 147.

². Jauck, L R.&Glueck,w, **starategic Management and Business policy** ,5th. Edition, New York: McGraw-Hill Inc., 1989, P85.

³. Mintzberg , H.,& Quinn , J.B., **The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases** , 2nd.Ed., New Jersey, PP(60-61).

⁴. Robson, W., "Strategic Management & Information System : An Integrated Approach", London: Pitman Publishing, 1994, P25.

وصولها إلى غاياتها¹، وأنه تحليل للبيئة وضمان سلامة استراتيجيتها وهو العملية التي تحدد الاتجاهات والأحداث البيئية وتقدر تأثيرها على الإستراتيجية، يكاد يدرك عدم وجود اختلاف بينه وبين التحليل الإستراتيجي الذي يتضمن الغاية نفسها.

ويتضمن التحليل الإستراتيجي للمتغيرات البيئية عدة مستويات هي : البيئة الخارجية غير المباشرة ، البيئة الخارجية المباشرة (بيئة القطاع)، البيئة الداخلية² ، ألا أن البعض يرى أن هذه المستويات ما هي إلا أنواع وهي على النحو التالي : بيئة خارجية عامة وخاصة، وبيئة داخلية³ ، ويجمع العديد من الكتاب والباحثين على أنه من الصعوبة وضع حدود فاصلة بين هذه المستويات أو هذه الأنواع ويؤكدون تداخليتها وتداخلية تأثيراتها ، وفيما يأتي العوامل الرئيسية في كل من الأنواع السابقة :

أولا : التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية :

تتعرض المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير عوامل البيئة الخارجية الآتية :

- 1- العوامل الاقتصادية مثل معدل النمو ، التضخم، الميزان التجاري.
- 2- العوامل الاجتماعية مثل القيم ،التقاليد ،الأعراف والاتجاهات المجتمعية .
- 3- العوامل الديمغرافية مثل معدل النمو السكاني والكثافة السكانية واتجاهات الهجرة .
- 4- العوامل التكنولوجية مثل تطورات التقنية والمعرفة وأنظمة المعلومات .
- 5- العوامل السياسية القانونية مثل التشريعات والاتجاهات السياسية والقرارات الحكومية

¹ Certo, S.C.& Peter, J.P , ., **Strategic Management :Concepts and Application**,2nd .Ed., New York :Random House, Inc.,1998, PP(15-16).

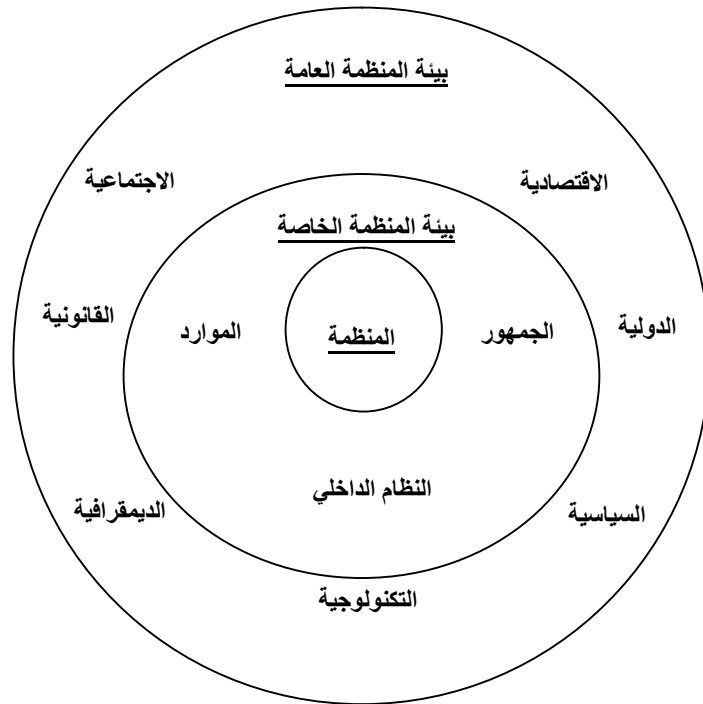
² **Ibid.**, P31

³ P.Wright,M. Kroll &J.Parnell, Op , Cit , P23.

7- العوامل الدولية والعالمية مثل التحالفات والاتفاقيات

والأزمات الدولية و التمويل الدولي .

والشكل التالي يوضح متغيرات البيئة الخارجية وعواملها .



الشكل رقم (12) يوضح العلاقة بين البيئة العامة والخاصة ومتغيراتها

ثانيا: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية :

وتدرس المنظمات أبعاد هذه البيئة من النواحي الآتية :

1- التنظيم والهيكل حيث يتم توضيح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية فيه وخطوط

الاتصال والعلاقات والأدوار .

2- الثقافة التنظيمية وتعكس رسالة المنظمة وأهدافها وقيم القائمين عليها .

3- الموارد والعوامل المالية والإنتاجية .

4- الموارد البشرية .

ويقسم البعض هذه العوامل إلى أنشطة رئيسية وأخرى مساعدة¹.



الشكل رقم (13) يوضح العلاقة بين الأنشطة الرئيسية والمساعدة لدى مايكل بورتر

source : M. E. Porter, " The Competitive Advantage Of Nations", Op. Cit., P.242.

المطلب الثالث : صياغة الإستراتيجية (تحديد الموقف الإستراتيجي واختيار

الإستراتيجية الملائمة) :

إن أحد أهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمات هو تحسين وتعزيز الموقف الإستراتيجي في البيئة التي تعمل بها، وذلك لغرض اختيار الإستراتيجية من جهة والاستمرار في مجال العمل من جهة أخرى ، ويعد التحليل الأمر الأهم في عملية تحديد الموقف الإستراتيجي إذ إن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص نقاط القوة والضعف من جانب والفرص والتهديدات من جانب آخر تعتبر بمثابة المضمون الحقيقي لعملية تحديد الموقف الإستراتيجي .

ويرى كل من (David، Hunger، Johnson and Schole،Thompson) أن تحديد

الموقف الإستراتيجي الحالي للمنظمة يؤثر بشكل جوهري على عملية الإدارة الإستراتيجية

¹. عائدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997، ص ص (58-55).

اللاحقة سواء في الصياغة أو التنفيذ أو الرقابة الإستراتيجية، كما يعد مرآة تعكس الطبيعة التداخلية والتفاعلية بين عناصر ومكونات عملية الإدارة الإستراتيجية¹.

وتعد عملية تحديد الموقف الإستراتيجي عملية مهمة لكافة المنظمات إذ إن المنظمات تجري عملية الموائمة بين الموقف والمهمة والأهداف والإستراتيجية بعد تحديد الرؤية والرسالة والأهداف ومن ثم يكون بالتحليل الإستراتيجي وتشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وقد تلجأ إلى إعادة النظر في رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها في ظل عدم وجود الموائمة بينها وبين الموقف الإستراتيجي.

كما تعتبر عملية مستمرة لكون معظم المنظمات تتفق على ضرورة إجراء دراسة وتحليل الموقف قبل دخولها مجال أعمالها وأثناء ممارستها لأنشطتها وعملياتها لذا فإن عملية تحديد الموقف الإستراتيجي عملية ديناميكية لا تقف عند مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية . وفيما يأتي سوف يتم تناول أحد تحليلات تحديد الموقف الإستراتيجي وعلى النحو التالي :

أ- توضيح نقاط القوة والضعف الداخلية .

ب- توضيح الفرص والتهديدات الخارجية .

ج - مفهوم تحليل (SWOT).

أولاً: تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية :

1-القوة : هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تسهم بشكل إيجابي في العمل أو

الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتسهم في إنجاز العمل

¹. فلاح حسن الحسيني، _الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 263.

بمهارة وخبرة عالية¹ ، وهي تشير إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المنظمة من تصور إستراتيجيتها وتنفيذها، كما تتجلى القوة في المهارات التي تساعد المنظمة في التفوق على عدد من المنظمات التي تقع في مجال الأعمال .

وتتمثل جوانب القوة في ملائمة الموارد المالية والكفاءة التنظيمية والإدارية ومتانة التكنولوجيا والقدرة على الإبداع وامتلاك المنظمة إنتاجاً أفضل واسم ذا سمعة قوية ويضاف لها الدخول في ائتلاف ومشاريع مشتركة مع شركاء ذوي خبرة².

2-الضعف فهو الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على وضع إستراتيجيتها وتنفيذها، أو هي النقاط التي تؤثر على نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة وخصوصاً عند مقارنتها مع منظمات مماثلة أو هي معطيات داخل المنظمة قد تفقد لقيمة سلبية للجمهور أو في الميزة التنافسية وتتجه المنظمة في حال ضعفها إلى القيام بإجراءات لتحسين ضعفها أو تغيير رسالتها³.

وتتمثل نقاط الضعف في عدم وضوح التوجه الإستراتيجي وضعف المركز التنافسي وضعف الموارد المالية والبشرية وإخفاق في برامج البحث والتطوير، ونقص في العمق الإداري ومشاكل في تنفيذ الإستراتيجية ومشكلات العمليات الداخلية⁴.

وعناصر القوة والضعف متوفرة في جميع المنظمات بمختلف أنشطتها وأحجامها ولكن الاختلاف بينها في درجات القوة والضعف ومدى التأثير الإيجابي أو السلبي على أداء أعمال تلك المنظمات .

¹ .نفس المرجع أعلاه ، ص ص (264-266).

² . A. Thompson ,& A. Strickland , Op , Cit , P92.

³ .Certo ,& Peter , " Strategic Management", Op ,Cit., P 40.

⁴ .A.Thompson & A.Strickland, Op ,Cit., P93.

ثانيا : تحليل الفرص والتهديدات الخارجية :

1. الفرص : وتتضمن الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين وبفترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية¹، وهي عامل مهم في تحديد الموقف الإستراتيجي، ولا يستطيع المديرون ربط الإستراتيجية بموقف المنظمة دون تعريف الفرص وتحديد أولوية استثمارها والاستفادة منها وأهميتها في تحقيق النمو والتطور للمنظمة ، وتكون هذه الفرص إما ابتكارية أو لتحسين الكفاءة أو لخلق ميزة تنافسية، كما تتضمن مجموعة الظروف المواتية لإحداث تحسين في أوضاع المنظمة الحالية والمستقبلية .

والمنظمات الناجحة لا تنتظر الفرص ولكنها تبادر وتباديء بالبحث عنها والعمل على خلقها وتعظيم الاستفادة منها².

وتتمثل الفرص بالدخول بخدمات أو سلع جديدة تقدم للمواطنين أو للأسواق أو تحالفات إستراتيجية أو استقطاب استثمارات أو الاستقرار السياسي والانتعاش الاقتصادي وكذلك استقطاب موارد بشرية مؤهلة أو الشراكة مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية .

2. التهديدات : وتتخذ شكل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبياً للمنظمة³، وهي مجموعة الظروف والموارد والإمكانات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها وتؤثر هذه التهديدات على كفاءة الإدارة ولا تدخل ضمن نطاق رقابتها⁴.

¹ .Certo, S.C.& Peter, J.P , OP, Cit , P40.

² .A.Thompson &A. Strickland, Op ,Cit., P94.

³ .P.Dobson and K.Starkey, "The Strategic Management", Oxford : Blackwell Publisher, 1993, PP(44-46).

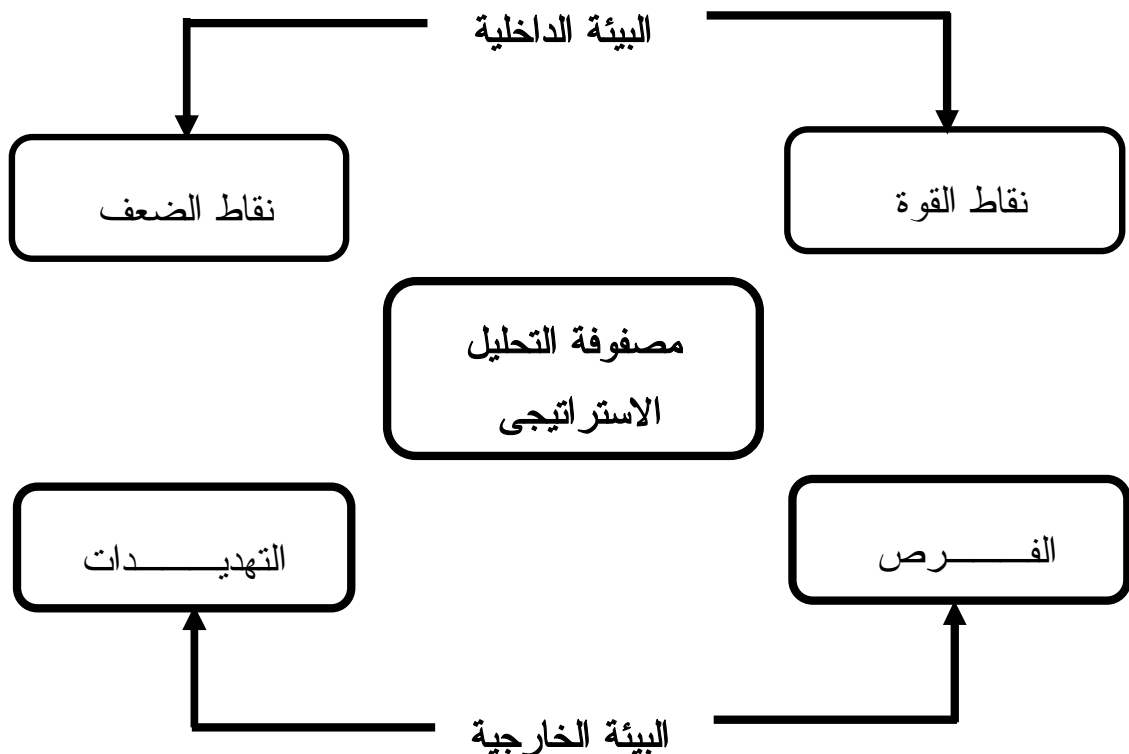
⁴ .A.Thompson & A. Strickland, Op.Cit., PP(98-99).

وهي معطيات البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتسبب صعوبة في ذلك، كما أنها الظواهر في بيئة المنظمة والتي تعيق تحقيق مستويات أداء أفضل.

وتتمثل التهديدات في زيادة ضغط الحكومة ودخول منافسين جدد وضغوط المنافسة والتقلب في السياسات الحكومية والقوانين والتشريعات، والتغير الجذري في الأوضاع السياسية والاجتماعية والركود الاقتصادي والمستلزمات التنظيمية والتكنولوجية ذات التكلفة العالية وأخيراً التغيرات الديمغرافية المفاجئة.

والفرص والتهديدات لا تؤثر بمفردها في جاذبية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وإنما تشترك في ذلك التأثير مع عناصر القوة والضعف، ولا بد للإستراتيجية المنظمة من العمل على اقتناص الفرص وتأمين الدفاع ضد التهديدات .

والشكل التالي يوضح جوانب عملية التحليل الإستراتيجي:



الشكل رقم (14) أبعاد تحليل مصفوفة (SWOT)

ثالثا : تحليل مصفوفة (SWOT):

يمثل نموذج التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) أهمية كبرى لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمات لما يتضمنه من تحليل لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات . والغرض منه هو تحديد الإستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المنظمة وكذلك تدعيم قوة المنظمة بغرض اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المنظمة¹.

ويلي هذا التحليل بعد تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويعد أحد أهم مكونات التفكير والاختيار الإستراتيجي وبالتالي تحديد الموقف الإستراتيجي الذي يحدده دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) . ويجب أن ينظر المديرون الإستراتيجيون إلى داخل المنظمة لتحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والمتمثلة بجوانب التمكن والضعف والمحددة لقدرتها على أخذ ميزة الفرص أو تجنب التهديدات في نفس الوقت.

وفي ضوء تفاعلات الدمج لتلك العناصر تظهر الإستراتيجيات الآتية (الاختيار الإستراتيجي) :

1- استراتيجيات هجومية : وتقوم الإدارة الإستراتيجية باختيار هذا النوع في حال توافر فرص متاحة أمام المنظمة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها إلى زيادة استغلال هذه الفرص .

¹ .عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

2- استراتيجيات علاجية : وتتناها الإدارة الإستراتيجية في حال توافر فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف، فتقوم المنظمة بمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط داخلية حتى تتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها .

3- استراتيجيات دفاعية : وهذه تختارها المنظمة في حال وجود نقاط قوة وتهديدات حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بتعزيز واستثمار نقاط القوة التي تملكها وتعظم استغلالها ، وفي نفس الوقت تتوجه للتحصن والدفاع ضد التهديدات من خلال اختيار استراتيجيات من شأنها تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات .

4- استراتيجيات انكماشية : وتختارها الإدارة الإستراتيجية في حال معاناتها لتهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية ، لذا تحاول الإستراتيجية هنا التقليل من التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.

الجدول رقم (05) : نموذج الإستراتيجيات المعتمدة على تحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الخارجية
		تقييم البيئة الداخلية
معالجة نقاط الضعف للتمكن من استثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية علاجية)	استغلال نقاط القوة من أجل استثمار الفرص المتاحة (إستراتيجية هجومية)	الفرص
معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تقليل التهديدات (إستراتيجية انكماشية)	استخدام نقاط القوة للتخفيف من حدة التهديدات (إستراتيجية دفاعية)	التهديدات

وتعد عملية الاختيار الإستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد المديرين على اختيار الإستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها وبما ينسجم مع نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية (SWOT) لذا فالاختيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل

من بين البدائل الإستراتيجية والذي يمثل المنظمة ورسالتها أفضل تمثيل ويركز على بعض البدائل المنتقاة وتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من العوامل التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة¹.

وهناك العديد من الأدوات والنماذج والتي يمكن استخدامها في مجال التحليل الإستراتيجي والتي تحتاجها عملية الاختيار الإستراتيجي ، وتساعد هذه الأدوات والنماذج المنظمة في تحليل أدائها لأعمالها الحالية والمستقبلية على المستوى الكلي للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، كما تساعد على تقويم البدائل الإستراتيجية².

وترتكز هذه الأدوات على تحليل أعمال المنظمات وتقييم تلك الأعمال ، لذا تسمى هذه الأدوات بنماذج تحليل محفظة الأعمال (Portfolio Analysis Approaches) ، وتشير معظم نتائج الدراسات في الإدارة الإستراتيجية إلى أن أكثر من 50% من الشركات والمؤسسات العالمية تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال عند تقييمها للبدائل الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب .

ومن أكثر نماذج تحليل محفظة الأعمال شيوعاً ما يأتي³:

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group- BCG) .

2- نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال اليكترك أو ما عرف بمصفوفة (GE).

وتعد عملية الاختيار الاستراتيجي من أصعب الخطوات حيث تتطلب التفكير الدقيق

والتحليل الاستراتيجي الدقيق، إذ تحتاج إلى تحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواء على

¹ . Wheelen ,T.L., & Hunger , J.D., **Strategic Management & Business Policy** 6th.Ed.New Jersey : Prentice –Hall , 2000, PP(114-115).

² .Jauch,L., &Glueck, W, Op. Cit , P.236.

³ .Wheelen, T.L., Hunger ,J.D, Op, Cit, PP(149-152).

كافة المستويات، وتقويم البدائل المتوفرة وذلك بالاستعانة بعدد من الأدوات التحليلية والتي يطلق عليها نماذج تحليل محفظة الأعمال، ومن أهم المصفوفات ونماذج تحليل المحفظة المتعارف عليها هي كالتالي:¹

رابعاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

يعتبر من أهم النماذج المقبولة والمستعملة في اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي يتعلق بوحدات الأعمال أو منتج أو مجموع من المنتجات، ويعتمد هذا النموذج على مصفوفة ذات بعدين هما: حصة المنظمة في السوق ومعدل النمو في السوق، وبذلك تقسم المصفوفة على أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة في السوق وهي: النجم الساطع، علامة الاستفهام، البقرة الحلوب، الكلب السعران، والشكل التالي يبين ذلك.

معدل نمو الأعمال في الصناعة	+ مرتفع	(1) علامة الاستفهام	(2) النجم الساطع
		؟	☆
- منخفض		(4) الكلب السعران	(3) البقرة الحلوب
		Dog	Cash Cow

+ مرتفع حصة السوق النسبية - منخفض

الشكل رقم (15): نموذج مجموعه بوسطن الاستشارية (BCG)

المصدر: نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 215.

من خلال الشكل الممثل لنموذج مجموعة بوسطن نلاحظ وجود أربع خلايا يعبر كل منها

عن الثنائية المنتج أو الخدمة و معدل النمو في السوق.

¹. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإبراهيمية الإسكندرية، (2000-2001)، ص (214-217).

1. علامة الاستفهام: تقابل حصة سوقية منخفضة و معدل نمو مرتفع، غالبا ما تعبر

عن وضعية السلع الجديدة في السوق واستمرارها يعتمد على تخصيص موارد

إضافية لخلق لطلب عليها، والإستراتيجية الملائمة غير واضحة حيث تعتمد على

الظروف المحيطة وسياسة المنشأة.

2. النجم الساطع: تقابل حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو عالي، ومنه الإستراتيجية

الملائمة هي التوسع والاستمرار، والمنظمة تسعى إلى اتخاذ إجراءات لخلق موانع

دخول منافسين جدد مثل تقليل الأسعار.

3. البقرة الحلوب: حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو منخفض هي مرحلة يمكن للمنظمة

من خلال القيام بأنشطتها أن تجني ثمار استثماراتها لوجود حصة سوقية كبيرة،

والإستراتيجية الملائمة هي تعظيم التدفق النقدي الداخل للشركة لأطول فترة زمنية

ممكنة.

4. الكلب السعيران: حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض، منه تعاني معظم

المنظمات من نشاطاتها في هذه المرحلة بسبب مركزها التنافسي الضعيف، وعليه

فإن الإستراتيجية الملائمة هي الانكماش وحذف بعض الأنشطة التي تشكل عبأ

عليها.

خامسا : نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال الكتريك (GE)

طورت شركة جنرال الكتريك هذا الأسلوب لتقادي نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج

مجموعة بوسطن الاستشارية، ويقوم هذا النموذج على العنصرين التاليين: الأول قوة النشاط

والأعمال والثاني درجة جاذبية الصناعة، والشكل التالي يشرح طريقة نموذج جنرال الكتريك.

الجدول رقم (06): شاشة الأعمال في (GE)

قوة الأعمال / المركز التنافسي				جاذبية الصناعة
مرتفع	ضعيف	وسط	قوي	
علامة استفهام	فائزون	فائزون	فائزون	
وسط	خاسرون	وسط	فائزون	
منخفض	خاسرون	خاسرون	منتجو الأرباح	

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 215.

يعتمد هذا النموذج على جانبين مهمين هما:

أ. **قوة النشاط:** ويتم تحديدها باستخدام عدة مؤشرات وهي:

درجة نشاط الوحدة أو النشاط في السوق، درجة الموسمية في منتجات النشاط، جوانب القوة المتواجدة بالمقارنة مع المنافسين، درجة استخدام الطاقة الإنتاجية، المهارات الفنية المتاحة، وكل جانب تعطى له درجة من 1 إلى 10 وتضرب في درجة جاذبية السوق لكل عنصر بغية الحصول على تقييم يمثل القوة الخاصة بالمنظمة بالمقارنة مع المنافسين.

ب. **درجة جاذبية الصناعة:** وتتحدد بالعناصر التالية:

حجم السوق، درجة الموسمية في النشاط، درجة شدة وتمركز المنافسة، درجة استخدام الطاقة المتاحة، درجة التمايز التكنولوجي، وبنفس الطريقة يمكن تحديد درجة جاذبية الصناعة.

والجدول التالي يوضح كيفية حساب كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة.

الجدول رقم (07): طريقة حساب كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة

العنصر	درجة الأهمية النسبية (1-10)	درجة جاذبية الصناعة (1-10)	= التقييم درجة جاذبية الصناعة
درجة السوق	9	10	90
درجة الموسمية في النشاط	2	9	18
شدة المنافسة	9	3	27
درجة استخدام الطاقة	3	10	30
درجة التمايز التكنولوجي	7	9	63
المجموع			228
حصة المنظمة في السوق	9	10	90
درجة الموسمية في مبيعات المنظمة	2	9	18
جوانب القوة في المنظمة	9	7	63
درجة استخدام الطاقة	3	10	30
المهارات الفنية المتاحة	7	9	63
المجموع			264
المقياس المستخدم: 250 فأكثر ممتاز. 170-249 جيد. 120-184 متوسط. أقل من 120 ضعيف (سيئ)			

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 269.

بالاستعانة بالجدول أعلاه القيام بتحديد البديل الاستراتيجي والقرار الذي تتخذه الإدارة وذلك من خلال التعرف على الثنائية (قوة الأعمال - جاذبية الصناعة) في الجدول الممثل لمصفوفة مكنزي واتخاذ القرار المناسب بالاستمرار أو التوقف.

كما توجد عدة نماذج أخرى تساعد الإدارة على اتخاذ القرار المناسب زمنها نموذج مصفوفة هوfer (Hofer)، نموذج شال... الخ.

ومن خلال القيام بعملية تحديد الموقف الاستراتيجي بناء مصفوفة SWOT و ثم القيام بعملية تحديد الموقف الاستراتيجي تتوفر لدى المنظمة رؤية واضحة حول مختلف البدائل الإستراتيجية لمختلف مستويات المنظمة ابتداء من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل إلى الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي، تأتي بعدا المرحلة التالية وهي التنفيذ الاستراتيجي.

المطلب الرابع : تنفيذ الإستراتيجية

بعد القيام بعملية التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية والقيام بعملية الصياغة الإستراتيجية تأتي المرحلة التالية وهي عملية التنفيذ الاستراتيجي، وتعرف على أنها: "سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة"¹.

كما يمكن تعريفها على أنها: "سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي تم اختيارها وتشمل هذه الأنشطة العناصر التالية:

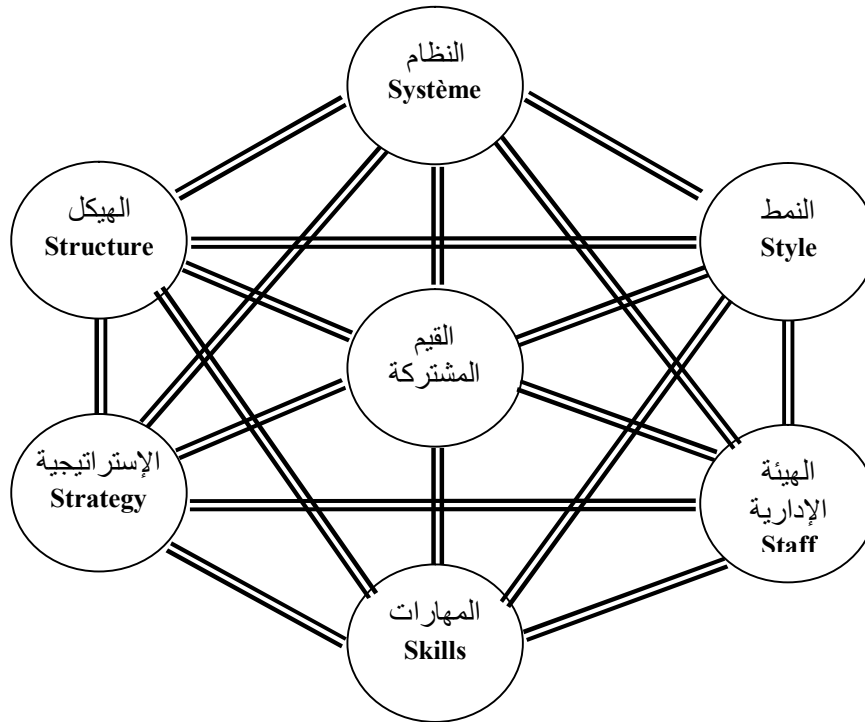
¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت، التعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط والتقييم والرقابة¹.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية التنفيذ الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس تنتهجها المنظمة من أجل وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

وقد قدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية (Consulting Firm Mckinsy and Company) أنموذجاً أطلقت عليه الـ (S7) والذي يتضمن العناصر اللازمة لنجاح تطبيق

الإستراتيجية كما هو مبين في الشكل التالي:



الشكل رقم (16): نموذج ماكنزي لتنفيذ الاستراتيجية

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 307.

يعبر الشكل التالي عن نموذج ماكنزي لتنفيذ الاستراتيجية والذي يتضمن العناصر التالية:

¹. زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره ، ص 293.

1. الإستراتيجية: هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها وتحسين صورتها أمام عملائها وتحقيق رسالتها.
2. الهيكل: يعبر عن العلاقات التنظيمية ومختلف الأعمال والمهام في مختلف مستويات الإدارية للمنظمة، والتي تتميز بالتكامل والترابط والدقة من حيث التخصص ودرجة التناسق بين مختلف الوظائف.
3. الأنظمة: هي مختلف التدفقات ومراحل التشغيل لكافة الأنشطة وكيفية سيرها عبر المستويات التنظيمية، وأنظمة المعلومات المتواجدة ومدى فعاليتها وأنظمة الرقابة والحوافز والاستقطاب وكذا قياس الأداء وتقييم العمال.
4. نمط الإدارة: ويعبر عن فلسفة المنظمة ومختلف توجهاتها الفكرية ومدى قدرتها على استقطاب الكفاءات وتمكين العميل الداخلي بغية إظهار استخراج الأفكار واستغلال الكفاءات المحورية.
5. الهيئة الإدارية: يؤلف الموظفون العاملون داخل المنظمة يا يسمى بالهيئة الإدارية وعليها أن توضح بشكل دقيق وواضح الموصفات التي يتم في ضوءها انتقاء العاملين لديها ليس فيما يخص الموصفات الفنية فقط أو المهارات وإنما الجانب الديموغرافي وذلك من أجل التنفيذ الجيد للإستراتيجية.
6. القيم المشتركة: هي مختلف التطلعات والطموحات التي يهدف إلى تحقيقها العميل الداخلي، والتي لا تكون صريحة معظم الأحيان ولكن قد تعبر عن توجه وطريقة تفكير معينة، وعلى الإدارة أن تحاول توجيه هذه الطموحات بما يحقق الأهداف العامة ومحاولة نشر طموحاتها ورؤيتها في المنظمة.

7. **المهارات:** مجموع القدرات والكفاءات التي تتوفر في العميل الداخلي والتي تمكنه

من أداء أدوارهم بكل كفاءة وفعالية، وذلك من خلال تحويل المعلومات والأفكار إلى

واقع يترجم عل الواقع، وهو ما يوفر للمنظمة قدرة تنافسية وميزة غير قابلة للتقليد.

بهذا الوصف فإن التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة وهي بذلك ليست

عملية سهلة، لأنها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا وتتمثل

في تحديد الأهداف السنوية وبناء الفعاليات والسياسات والبرامج الملائمة لتحقيق ذلك، حيث

أن التنفيذ الجيد للإستراتيجية يجعل منها قادرة على اغتنام الفرص المستقبلية واجتباب

التهديدات، فبمقارنتها مع المرحلة السابقة فإن الصياغة الجيدة للإستراتيجية لا تعني

بالضرورة نجاح التنفيذ حيث أن التنفيذ أصعب لأنه يبنى على نشاطات وعمليات مركزا

على الكفاءة والفعالية وهي بذلك يتضمن نشاطات فعلية.

وبالرغم من ذلك إلا أن التنفيذ لا يكفي وحده للوصول إلى الأهداف وغاية المنظمة إذ

يجب توفر مرحلة أخرى وهي مرحلة التقييم الاستراتيجي، والذي يهتم بالمراجعة الآنية

والمستقبلية للتنفيذ من أجل اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، إذ أن نجاح المنظمة يتضح من

خلال وصولها إلى أهدافها وإرضاء عملائها وكافة الأطراف المتعاملة معها، ولا يتحقق ذلك

إلا من خلال بلوغها لمستويات الأداء التي سطرته، حيث يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي

لفتت انتباه الكثير من المفكرين والإداريين ويقصد به الأهداف أو المخرجات التي تسعى

المنظمة إلى تحقيقها أو بلوغها.

المطلب الخامس : الرقابة الإستراتيجية

أولا : مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها :

تشكل مرحلة الرقابة الإستراتيجية مرحلة حرجية من العمل الإداري وهي عملية متممة لعناصر الإدارة الإستراتيجية وتأخذ حيزاً من التفكير والتطبيق الإستراتيجي ، وتتعلق بضمان دقة نتائج الأداء ومطابقته مع المتوقع .

وينظر لها على أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى الذي تتمكن من خلاله استراتيجيات المنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها وبجاح وإذا لم تكن الأهداف ممكنة التحقيق كما خطط لها فالأمر يتطلب إعادة تكييف استراتيجيات المنظمة وتنفيذها من أجل تحسين قدرة المنظمة لإنجاز أهدافها.

وهي نوع خاص من الرقابة المنظمة التي تهتم بمراقبة وتقييم أعمال الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بشكل يضمن تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها¹ . وتعتبر عملية الرقابة وجها للإدارة الإستراتيجية تتضمن ثلاثة أنشطة هي : فحص الأسس التي تم بناء الإستراتيجية عليها، مقارنة النتائج الفعلية مع المتوقعة وإجراء الفعل التصحيحي لضمان حسن سير الأعمال وفق المستويات المخطط لها².

ويمكن التعبير عنها بذلك النظام الذي يساعد المديرين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر³ ، ومن هنا فهي منهج متكامل يربط بين كل من نظم الرقابة وقياس الأداء مع تنفيذ الإستراتيجية⁴ ، ويتفق هذا التعريف مع سابقه في التركيز على العلاقة مع التنفيذ والارتباط به، لذا يرى بعض الباحثين في عملية الرقابة ونظراً لتعلقها بالأداء جزءاً من عملية التنفيذ على

¹. Certo s c , and P.Peter, Op .Cit., P139.

² .Fred David, , **strategic management** , concept, cases 10/ed. By Pearson Education, 2005.P302.

³ . فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 220.

⁴ . R.Simons, " **Performance Management and Control System for Implementing Strategy: Text and Cases**", New Jersey: MC Graw Hill Inc.,1999, PP(301-305).

اعتبار أن مراحل الإدارة الإستراتيجية مرحلتان رئيسيتان هما : صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية ، وتدرج عملية الرقابة والتقييم ضمن عملية التنفيذ¹ .

والرقابة الإستراتيجية كذلك هي العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة.

وبهذا فالرقابة الإستراتيجية عملية حيوية ديناميكية لها مجموعة من العناصر الإجرائية التي من الضروري توفيرها وهي :

- 1- اعتبارها حلقة وصل بين قياس الأداء والتنفيذ .
 - 2- فحص الإستراتيجيات وصياغتها والأسس التي قامت عليها .
 - 3- فحص عملية التنفيذ ومدى سيرها وفق مستويات التنفيذ المستهدفة .
 - 4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا حصل انحراف عما هو مخطط له.
- وبذا فإن هذه العملية المحتوية على العناصر السابقة حتماً ستكون على درجة من الأهمية إذ إنها توضح مدى التطابق بين التنفيذ والصياغة ومدى التطور الإيجابي أو الانحراف السلبي في أداء المنظمة وهي فعالة تمكن الإدارة الإستراتيجية من تعديل استراتيجياتها بصورة مستمرة لإحداث التوائم بين التنفيذ والصياغة من جهة والاستجابة للمتغيرات والمستجدات البيئية من جهة أخرى وهذا يؤكد ضرورة استمرارية عملية الرقابة الإستراتيجية .

وتزود الرقابة الإستراتيجية المديرين بالتغذية العكسية عن جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية وتحدد ما إذا كانت هذه المراحل تعمل بالشكل الصحيح² ، كما تساعد الرقابة

6 .John R. Schermerhorn, "Management", 7th. Ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.2002, P205.

1 ..Certo and P.Peter, Op .Cit., P139.

الإستراتيجية المديرين في تحقيق الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للجمهور وهذه تمثل الأسس الأربعة للمزايا التنافسية.

وتسمح كذلك عملية الرقابة بالتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة ، كما أن الغرض من عملية الرقابة الإستراتيجية هو التحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجياً ويحقق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وكذلك التأكد من أن الإستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ والفعل في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وإن هذا التحقق لا بد أن يتطرق للجوانب الآتية :

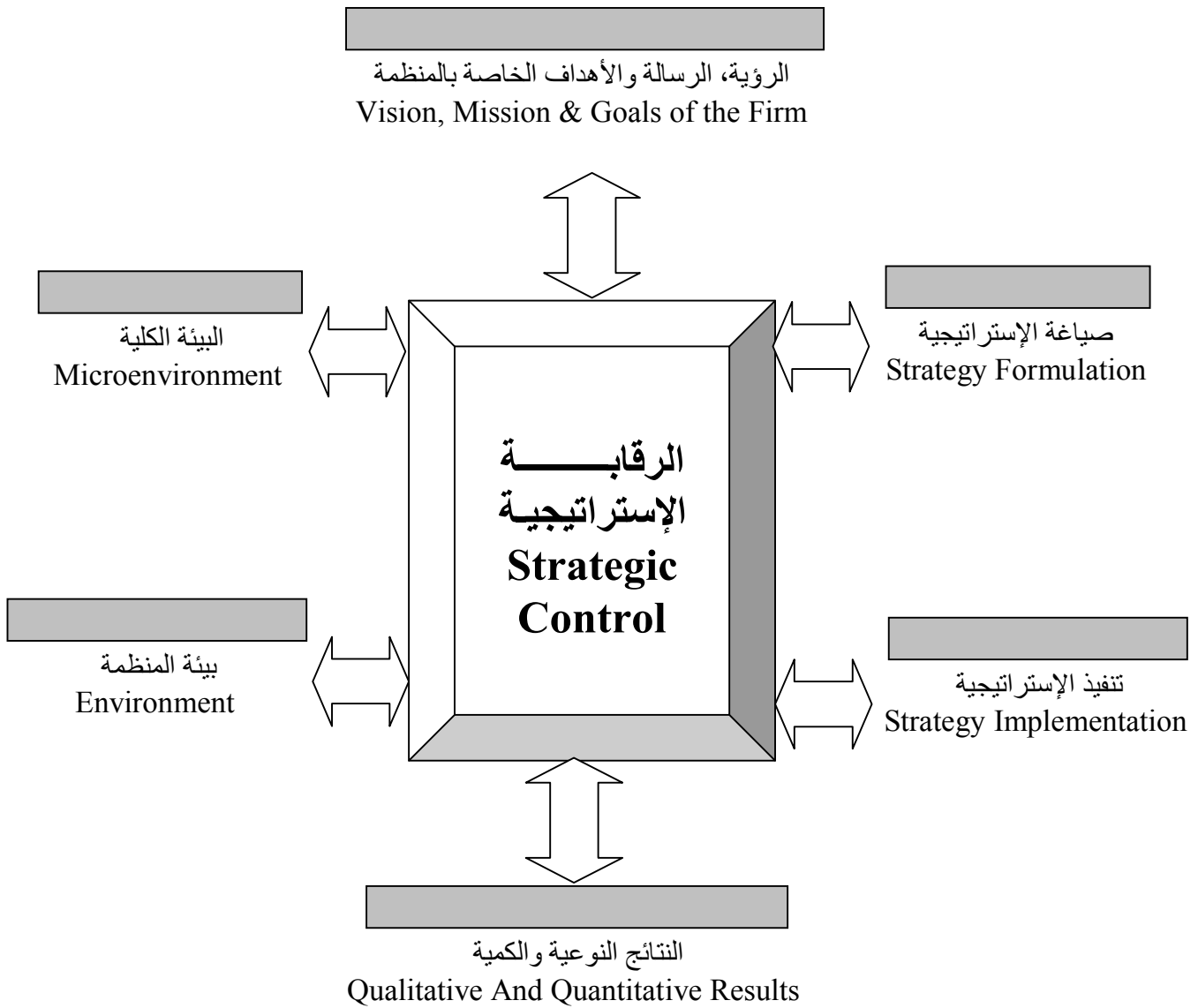
- 1- تقييم درجة الاتساق في أهداف الإستراتيجية مع بقية أهداف المنظمة .
 - 2- تقييم درجة جودة التحليل الإستراتيجي الذي تم استخدامه في المنظمة للوصول إلى إستراتيجيات المنظمة.
 - 3- تقييم محتويات ومضامين الإستراتيجيات ذاتها .
 - 4- تقييم قدرة المنظمة على وضع استراتيجياتها موضع التنفيذ .
 - 5- تقييم النتائج المتحققة من جراء استخدام الإستراتيجيات في المنظمة .
- من هنا نلمس مدى التصاق عملية الرقابة الإستراتيجية بباقي عمليات الإدارة الإستراتيجية وتماسكها معها فالنقاط الثلاث الأولى السابقة تتعلق بصياغة الإستراتيجية والرابعة تتعلق بالتنفيذ والخامسة تتعلق بالرقابة نفسها، وبذا فنحن نحتاج للرقابة الإستراتيجية كعملية ملازمة لجميع مراحل الإدارة الإستراتيجية .

وهذا يتفق مع وجهة نظر الباحثين الذين يرون في الرقابة الإستراتيجية عملية وسيطة بين العديد من التفاعلات والمتغيرات المستمرة ، وهي على صلة بمراجعة المقدمات المنطقية

للإستراتيجية والتي تتصل برؤية ورسالة المنظمة وأهدافها وتتصل كذلك بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية المباشرة وغير المباشرة، كما تطل وضع معايير لقياس الأداء وتحديد فجوة الأداء الإستراتيجي بين الإنجاز والمعايير الموضوعية، وفي حال وجود هذه الفجوة لا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

فعملية الرقابة عملية محورية تتوسط تحليل العوامل البيئية والصياغة والتنفيذ والتطبيق من جهة وقياس نتائج الأداء كمياً ونوعياً من جهة أخرى .

والشكل التالي يظهر عملية الرقابة الإستراتيجية كعملية متكاملة وسيطة بين مراحل صياغة الإستراتيجية وتطبيقها .



الشكل رقم (17) : يوضح الرقابة الإستراتيجية كعملية بسيطة

المصدر: زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 321

وتختلف الرقابة الإستراتيجية عن الرقابة المعتمدة على الموازنة (الرقابة بالموازنة) حيث
الرقابة الإستراتيجية أكثر شمولية وسعة ، ومداها الزمني أطول إذ يمتد على سنوات عديدة ،
وتستخدم مقاييس كمية ، بالإضافة إلى المقاييس النوعية وتطال العمليات والأنشطة الداخلية
والخارجية في حين أن الرقابة بالموازنة تركز على ما إذا تجاوزت المصروفات الفعلية

المصروفات المخصصة ومداها الزمني يمتد لسنة واحدة وتستخدم المقاييس الكمية وتطال الأنشطة الداخلية فقط .

ويمكن توضيح الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة بالموازنة بالجدول التالي¹:

الجدول رقم (08): يوضح الفرق بين الرقابة الإستراتيجية والرقابة بالموازنة

الرقابة الإستراتيجية	الرقابة بالموازنة
المدى الزمني طويل حيث يمتد من عدة سنوات إلى أكثر من عشر سنوات	المدى الزمني قصير وعادة ما يكون سنة أو أقل
المقاييس كمية ونوعية	المقاييس كمية
التركيز يشمل داخل وخارج المنظمة	التركيز داخلي فقط
النشاط التصحيحي مستمر والمعالجة تتم أولاً بأول	النشاط التصحيحي ربما يأتي بعد انقضاء فترة الموازنة

ثانياً : علاقة الرقابة الإستراتيجية بمستويات الإدارة الإستراتيجية :

تهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تقييم الأداء المؤسسي وبالتالي فهي تمس مستويات الأداء الثلاثة الرئيسية ، كما تمارس الرقابة الإستراتيجية على مختلف المستويات ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجية ، لكن الأهمية النسبية للرقابة الإستراتيجية تتباين من مستوى إلى آخر ، ولقد تم سالفاً بيان مستويات الإدارة الإستراتيجية وحصرها بثلاث هي : الإستراتيجية على مستوى المنظمة ، على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، وعلى مستوى الوظائف ، وإن كل من هذه المستويات يحتاج لرقابة بمواصفات معينة وهذا يؤكد ضرورة الموائمة بين الرقابة الإستراتيجية والمستوى الذي تمارس به وعليه .

ويكاد يجمع الأدب الإستراتيجي على ثلاث أنواع من الرقابة الإستراتيجية :

- أ- الرقابة على المستوى الإستراتيجي : وهي التي تمارس على الاتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة (الرؤية والرسالة والأهداف) ومدى الترابط والتكامل بينهم.
- ب- الرقابة على المستوى التكتيكي : وهي التي تحكم الرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية ومطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعية .

¹. زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 322.

ج- الرقابة على المستوى الوظيفي : وهي التي تحكم الرقابة التشغيلية على النشاطات والخطط قصيرة المدى .

كما اتفق الباحثون على أهمية عملية الرقابة على جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة مروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال وصولاً إلى الإستراتيجية التشغيلية ، وبذا تتأكد حاجة المنظمات إلى الرقابة الإستراتيجية على المستوى الأول وكذلك الرقابة الإدارية على المستوى الثاني وإلى الرقابة التشغيلية على المستوى الثالث مع لفت الانتباه إلى حاجة جميع المستويات الإستراتيجية إلى جميع مستويات الرقابة الإستراتيجية والأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لكل نمط رقابي على كل مستوى .

والجدول التالي يوضح مستويات الرقابة الإستراتيجية وعلاقتها بمستويات الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾:

الجدول رقم (09): يبين علاقة الرقابة الإستراتيجية بمستويات الإدارة الإستراتيجية .

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الإستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي الكلي للمنظمة
التكتيكي - الإداري	إستراتيجية وحدات الأعمال	الرقابة على نظام التخطيط الإستراتيجي
التشغيلي - الوظيفي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط قصيرة المدى

كما وترتبط الرقابة الإستراتيجية وممارستها بنموذج القياس المتوازن للأداء الذي تم توضيح مفهومه سابقاً، حيث إن الرقابة الإستراتيجية تقتضي تطوير مقاييس للأداء الإستراتيجي تسمح للمدراء بتقييم مدى استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية لخلق قيمة للمنظمة في المستقبل .

¹. أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 162.

ويعتبر نموذج القياس المتوازن للأداء أحد أهم النماذج المساعدة في ذلك والذي يعتبر مرشد وموجه للأعمال الإستراتيجية ومساعد في وضع هذه المعايير والمقاييس من خلال جمعه للجوانب الكمية والنوعية والإستراتيجية .

وإذا ما أراد المديرون الإستراتيجيون الإلمام بصورة جيدة بأداء المنظمة وإحداث التكامل بين الجوانب المالية وغير المالية ومقاييس الأداء التي تشير إلى الجودة ورضا الجمهور فيجب أن يكاملوا بين الرقابة الإستراتيجية ونموذج القياس المتوازن للأداء الذي يعتبر محرك الأداء الإستراتيجي .

ثالثاً : متطلبات الرقابة الإستراتيجية وخطواتها وعلاقتها بالأداء :

تتركز أعمال الرقابة الإستراتيجية على الإستراتيجية لضمان تنفيذها كما خطط لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ، وحتى يحقق النظام الرقابي الإستراتيجي النجاح لا بد وأن يتوافر له مجموعة من المتطلبات هي على النحو التالي :

- 1- بناء مقاييس الأداء الإستراتيجي النوعية والكمية في نواحي الأداء المختلفة .
- 2- تركيز الرقابة على المتغيرات الرئيسية التي تكون حاسمة في تحديد النجاح أو الفشل.
- 3- النظام المعلوماتي والتغذية المستقبلية والعكسية .
- 4- العنصر الزمني للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- 5- ربط نظام المكافآت بالنظام الرقابي .

ويوجز (Harrison and John) هذه المتطلبات على النحو التالي¹:

- 1- تحديد العوامل التي تحتاج الرقابة .

¹ J.S.Harrison and C.H.John, " Foundation in Strategic Management, Op.Cit., PP(132-133).

2- تحديد المقاييس المناسبة للعوامل السابقة .

3- تكامل المعلومات مع مختلف المستويات .

ويجب على نظام الرقابة الإستراتيجية أن يركز على جوانب الأداء المؤسسي : المالي، الجمهور والعملاء، عمليات التشغيل الداخلي، والنمو والتعلم، وكل جانب من هذه الجوانب له مجموعة عوامل ومقاييس ترتكز عليها أعمال الرقابة وهذا ما يؤكد ضرورة الربط بين أعمال الرقابة الإستراتيجية ومقاييس الأداء المؤسسي الإستراتيجي والمتمثلة في نموذج القياس المتوازن للأداء .

ولكي تقوم الإدارة بممارسة الأنشطة الرقابية الإستراتيجية وتقييم الأداء المؤسسي الإستراتيجي بكفاءة وفعالية لا بد وأن تقوم بمجموعة من الخطوات تتوافر لها المتطلبات والمستلزمات السابقة.

وتكاد تتفق جميع نماذج خطوات الرقابة الإستراتيجية المقدمة من عدة باحثين على ضرورة القيام بعدة خطوات متسلسلة على النحو التالي :

1- تحديد ماهية العمل المطلوب ووضع المعايير المناسبة لقياسه.

2- قياس الأداء الفعلي ومطابقته مع المعايير السابقة.

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية المناسبة .

إذ يرى (Wright وزملاؤه) أن خطوات الرقابة الإستراتيجية ومراحلها تتلخص على النحو التالي¹:

¹. زكريا مطلق الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 362.

1. تحديد مدى الحاجة للتوجيه والتقييم والرقابة والمطلوب منهم في ضوء المقدمات المنطقية لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية .

2. تأسيس المعايير وصياغتها .

3. قياس الأداء .

4. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية .

5. اتخاذ إجراءات تصحيحية في حالة عدم التناغم بين الأداء والمعايير والتوقف عن اتخاذ تلك الإجراءات في حالة التناغم .

ويتفق هذا مع ما يطرحه كل من (Wheelen & Hunger) في تعدد خطوات الرقابة

وتسلسلها على النحو التالي¹:

1. تحديد ما يجب عمله وما هو المطلوب قياسه .

2. وضع معايير قياسية للأداء .

3. قياس الأداء الفعلي .

4. فحص مدى التطابق بين الأداء الفعلي والمعايير وإذا كان هناك تطابق يتم التوقف وإلا فلا بد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

ويعزز النموذجين السابقين ما يطرحه (Hill & Jones) إذ يؤكدان على ضرورة تصميم

نظام الرقابة الإستراتيجية وفق الخطوات الآتية² :

¹ .Wheelen and Hunger, Op .Cit., P370.

² . Hill ,Charles W. and Jonson ,Gareth R., “ **Strategic Management : An Integrated Approach**”, 4th Ed. , New York : Houghton Mifflin Company , 1998, PP(633-635).

1. إرساء المعايير والأهداف التي يجري تقييم الأداء في ضوءها .
2. استحداث نظم القياس والرقابة والتي تعمل كمؤشرات تشير إلى الوصول إلى الغايات والمعايير المستهدفة .

3. مقارنة مستويات الأداء الحالية بالأهداف الموضوعة .
4. المبادرة باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما يتقرر أن المعايير والأهداف لم تتحقق .

في حين يوجزها ويجملها (David) بثلاث مراحل على النحو التالي¹:

1- مراجعة الخطط الإستراتيجية الأساسية وتحديد مصفوفة العوامل البيئية الخارجية والداخلية ومقارنتها مع الموجود منها .

2- قياس الأداء المؤسسي .

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية .

وبذلك يركز (David) على ضرورة الارتباط بين الرقابة من جهة والإستراتيجية من جهة أخرى حيث يؤكد ضرورة مراجعة الخطوط الإستراتيجية الرئيسية والمطابقة بين الموجود منها مع المفترض وجوده وهذا الطرح يتفق مع (Wright) الذي يرى أن يتم ذلك في ضوء المقدمات المنطقية لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ليتسنى للمديرين تحديد المطلوب من الرقابة ومدى الحاجة لها .

وتتماثل لدى كل من (David) و (Wright) باقي خطوات الرقابة مثلما تتطابق باقي

خطوات الرقابة لدى جميع النماذج

¹ .Fred David, Op .Cit., P307.

كما تهتم الإدارة الإستراتيجية إجمالاً ومرحلة الرقابة تحديداً بتقييم الأداء الكلي من خلال مراجعة الإستراتيجية وبيان مدى النجاح التي حققتها الإستراتيجية في تحسين هذا الأداء على مستويات الإستراتيجية المختلفة في ضوء المعايير الملائمة .

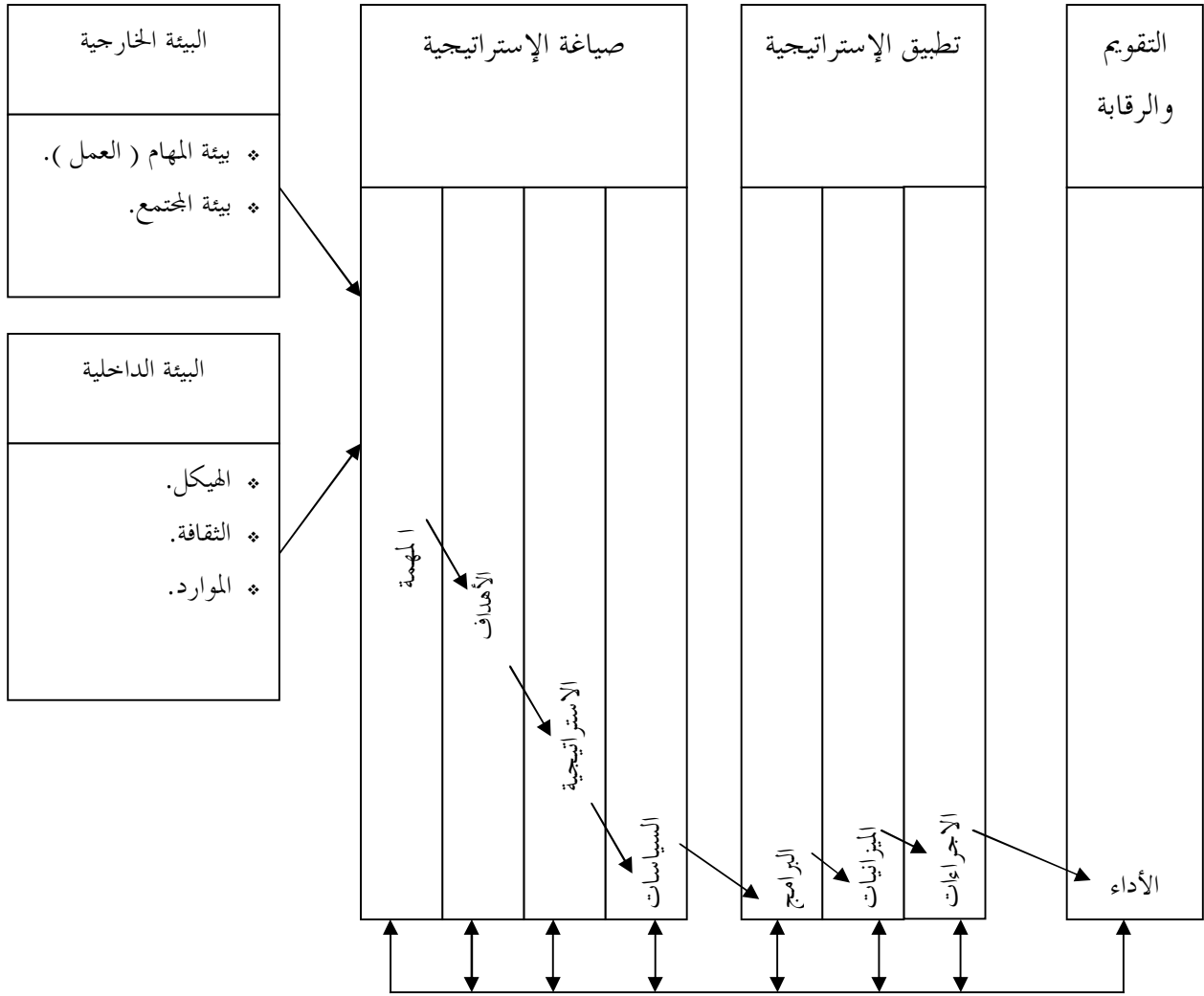
لذا من الضروري طرح الأسئلة الآتية ذات العلاقة بالأداء :

1- أين نحن الآن ؟

2- إلى أين نريد أن نصل ؟

3- كيف يجب أن نصل إلى ما نريد ؟

هل تقوم الإستراتيجية على عناصر القوة والضعف وخلق الفرص وتجنب التهديدات ؟



الشكل رقم (18): نموذج خطوات الإدارة الإستراتيجية

المصدر: عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 35.

خلاصة الفصل :

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من أهم المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال حيث لم يكن في بادئ الأمر معروفا بل تم إدخاله وتبنيه في مختلف المجالات السياسية، الاجتماعية، وغيرها، وذلك نظرا لما حققه هذا المصطلح من رواج ونجاح في المجال العسكري لما يمثله من خطط وعمليات تهدف إلى تحقيق النصر في المعارك، ونظرا للتشابه التي كان بين حلبات الصراع والمعارك العسكرية وبين المنظمات بكافة أنواعها التي تمارس نشاطها في بيئة تتسم بالاضطرابات والتغير المستمر.

كما أدى انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى إدارة الأعمال والتطور الفكري الإداري الذي نتج عنه إلى ظهور نموذج وفكر إداري وهو الإدارة الإستراتيجية والتي تعتبر أحدث الأنظمة الإدارية الناتجة عن تأثير التغير الفكري والإداري من جهة وفشل الأنظمة الكلاسيكية والمركزية في إدارة التغير الحاصل، تعد الإدارة الإستراتيجية بحق المرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة، ومستقبلها، فهي بحاجة ماسة لها ولا غنى لها عنها، لتعرف محيطها والأحداث المتوقعة، وتمكنها من تحسين وضعيتها وقدرتها على التنبؤ والتغيير، وتطوير أساليب التحليل والمتابعة في بيئة توصف بالمتغيرة أحيانا، وبالزبئية أحيانا أخرى.

ففي ظل المنافسة الشديدة والبيئة الحركية وسمة التغير الثابتة لم يعد مسموحا أن تدار المنظمات إلا عن طريق الإدارة الإستراتيجية، على اعتبار أنها الطريقة المثلى التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها وإرضاء المتعاملين معها، وذلك بالتركيز على وضوح كل من الرؤية والرسالة والأهداف والبيئة التي تعمل بها.

ويتحدد نتاج المنظمة في وصولها إلى أهدافها عن طريق قياس مستويات أدائها الفعلية ومقارنتها بما كانت تطمح إلى تحقيقه، ومنه يعتبر الأداء أحد أهم المؤشرات التي يجب على

المنظمة التحكم في مضمونه وأبعاده، لذا كان لزاما علينا دراسة الأداء باعتباره مؤشرا على

النتائج الفعلية للإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني

القيادة وإدارة التغيير من منظور علمي وفكري

تمهيد :

إن منظمات اليوم عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائن البشري، فهي تنمو وتتطور وتتقدم، كما أن حياة المنظمة وبقائها يعتمدان على قدرتها على التألؤم مع بيئتها. والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأن التغيير جزء من عملية التطوير الواسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات التي تفرضها عليها البيئة التي تعمل فيه، و التي تتميز بالتشابك والتعقيد من جهة، وعدم التأكد المستمر من جهة أخرى. و التغيير المقصود هنا ليس انحرافا وخروجا عن المألوف بصفة تلقائية دون تخطيط أو توجيه، بل هي عملية مخططة ومنظمة نستطيع ضبطها وتوجيهها نحو الأهداف، من جهة أخرى تعتبر القيادة جزءا مكملًا للإدارة، وتلعب دورا حيويا في العمليات الإدارية بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، وتشكل القيادة محور العملية الإدارية و قلبها النابض، و لذلك تزداد أهميتها في المنظمات في العصر الحديث، لما تشهده هذه الأخيرة من تحديات ومتطلبات وتغيرات في شتى المجالات وتنافس حاد، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقدها. و مما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات، هو استبدال القيادات في هذه المنظمات حينما تواجه إخفاقا وصعوبات بقيادات أخرى، وكذلك الحالات المتكررة التي نسمع فيها البعض يردد إن هذه المنظمات أو تلك تفتقر إلى القيادة، وذلك كله اعتراف بأن نجاح التغيير يتوقف كثيرا على دور القائد (الخصائص والأدوات والأساليب المستعملة). و من هنا يمكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها الواسع و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية أو المفتاح الأساسي لنجاح عملية التغيير المرجوة في منظمات الأعمال.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث أساسية:

المبحث الأول : طبيعة التغيير.

المبحث الثاني: إدارة التغيير.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير.

المبحث الرابع : المفاهيم الأساسية في القيادة.

المبحث الأول: طبيعة التغيير

يرتبط مصطلح التغيير بضرورة البحث بصورة مستمرة عن إمكانية إحداث تطوير أو تحسين في شيء ما أو عمل ما وبما يمكن أن يؤدي إلى إحداث فرق ملحوظ في ذلك الشيء أو العمل عما كان عليه سابقاً.

ويمثل التغيير حاجة ملحة وضرورية في ظل التطورات التي تحدث في كافة مجالات الحياة وبما يجعل عدم أخذه في الاعتبار مشكلة يمكن أن تتفاقم وتتحول إلى تأخر عن ركب المجال المعني من بين المجالات التي يمثل التغيير فيها ميزة ايجابية ومستمرة.

ومن بين المجالات التي يجب أن تأخذ في الاعتبار ضرورة مواكبة التغيرات التي تحدث في غالبية مجالات الحياة هي بيئة الأعمال التي تعمل فيها مجموعات من الوحدات الاقتصادية بمختلف نشاطاتها، وبما يعني أن هناك ضرورة لأخذ تلك التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالوحدات الاقتصادية والعمل على الاستفادة من جوانبها الإيجابية بما يمكن أن يساهم بدرجة أكبر في تحقيق أهدافها العامة من خلال الإدارات التي تعمل ضمنها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير

أولاً: تعريف التغيير

تتعدد وتختلف مفاهيم التغيير وفقاً لزاوية النظر إليه : الأسباب ، النتائج ، المظاهر ، والأعراض ، الاتجاه والتأثر والتأثير ، يعتبر التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة بحيث يركز على تحول من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل وذلك من خلال إتباع مفهوم سليم و واضح يسترشد به من يطمح في مشروع للتغيير .

1. التعريف اللغوي:

"التغيير" في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه¹ الأمر: حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول، وغيره: حوله وبدله، ويقال غيرت بيتي بمعنى بنيتها بناء غير الذي كان²، وفي التنزيل العزيز قول الباري عز وجل: «ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ» [سورة الأنفال، الآية: 53] . أي حتى يبدلوا ما أمرهم الله³، ولا تقل: تغيير الذات، وإنما قل التغيير في الذات، لأن هناك فارقا شاسعا بين المعنيين، لأن تغيير الشيء يعني استبداله بشيء آخر أو تغيير ماهيته وكيونته إلى شيء آخر تماما، أما التغيير في الشيء يعني بقاء الشيء على ما هو عليه مع إجراء تعديلات أو تغييرات محددة فيه، لذا لا نقول تغيير الذات، فالذات الإنسانية لا يمكن تغييرها، وإنما يمكن التغيير فيها، فالتغيير في الذات يعني أن تظل الذات ذاتا إنسانية في طبيعتها مع إدخال تغييرات في مكونات السلوك الكلي (الأفعال، الانفعالات، التفكير،..)، كما قال عز من قائل: «لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ» [سورة الرعد، الآية: 11] .

2. التعريف الإصطلاحي:

التغيير في المنظور الإداري له عدد من التعاريف التي تذخر بها الأدبيات الإدارية عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية التغيير في الحقل الإداري، وصعوبة إيجاد تعريف

¹. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، تركيا، دون تاريخ نشر، ص 668.

محمد بن يوسف النمران العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار حامد للنشر والتوزيع ،

². الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 91.

³. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، المجلد الخامس، دار صادر، لبنان، دون تاريخ نشر، ص 3325.

جامع مانع له، إذ أن التغيير شكل مادة دسمة للكثير من الباحثين والفقهاء والكتاب الذين تعرضوا لمحاولة تعريفه.

وفيما يلي نعرض بعضاً من هذه التعاريف:

☞ **التعريف الأول:** "التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن مستهدفة، ويعني ذلك من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".¹

☞ **التعريف الثاني:** يُعتبر تغييراً كل تحول من حال إلى حال آخر، وتتجلى أبسط صور التغيير في التحول من الوضع الحالي الذي نحن بصدده إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.²

☞ **التعريف الثالث:** "هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى للتكيف مع البيئة (الداخلية والخارجية) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل".³

☞ **التعريف الرابع:** يعرف التغيير بأنه: "السعي إلى التحول من وضع قائم إلى حالة أفضل، وتوظيف الأدوات والتقنيات الشائعة من أجل هذا التحول بما فيها تبسيط الإجراءات

¹. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الـ21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000، ص 09.

². دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009، ص 20.

³. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 343.

وتغيير الهياكل التنظيمية وتطبيق الجودة الشاملة وبحوث العمل والإدارة بالأهداف".¹

☞ **التعريف الخامس:** "يعرف على أنه نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو

كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها".²

☞ **التعريف السادس:** التغيير "هو عبارة عن تحولات وتغييرات في الظواهر المحيطة، في

صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات، إما في البيئة المحيطة أو في

الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو التفاعل بينهما جميعاً".³

☞ **التعريف السابع:** يمكن أن يعرف التغيير بأنه: "العملية (أو العمليات) التي تقوم بها

المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف

زيادة فعالية المنظمة وذلك من خلال تفجير إمكانياتها وهو أمر يحتاج إلى

نظام متكامل للحماس المخطط، وهذه العملية (التغيير) قد تستغرق سنين عديدة، كما قد نجد

بعض العمليات لا تستغرق إلا أياماً معدودات".⁴

☞ **التعريف الثامن:** يعرف التغيير "بأنه عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع،

يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية

¹. عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الإستراتيجي لإدارة المورد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض - السعودية، جانفي 2007، ص 09.

². محفوظ أحمد جودت، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 37.

³. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية "محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 53.

⁴. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 49-50.

أكثر قدرة على حل المشكلات".¹

☞ **التعريف التاسع:** التغيير هو عملية تحليل الماضي لاستنباط التصرفات الحالية المطلوبة

للمستقبل.²

هناك تعدد في تعاريف التغيير ويرجع ذلك إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها هذا الكاتب أو ذاك للتغيير، فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف، ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة أو الأداة، ومنهم من يحاول تعريفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير، منهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه.

من كل ما سبق نستنتج أن "التغيير ما هو إلا عملية تغيير ملموسة ومخططة أو غير مخططة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها للتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وتسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل".

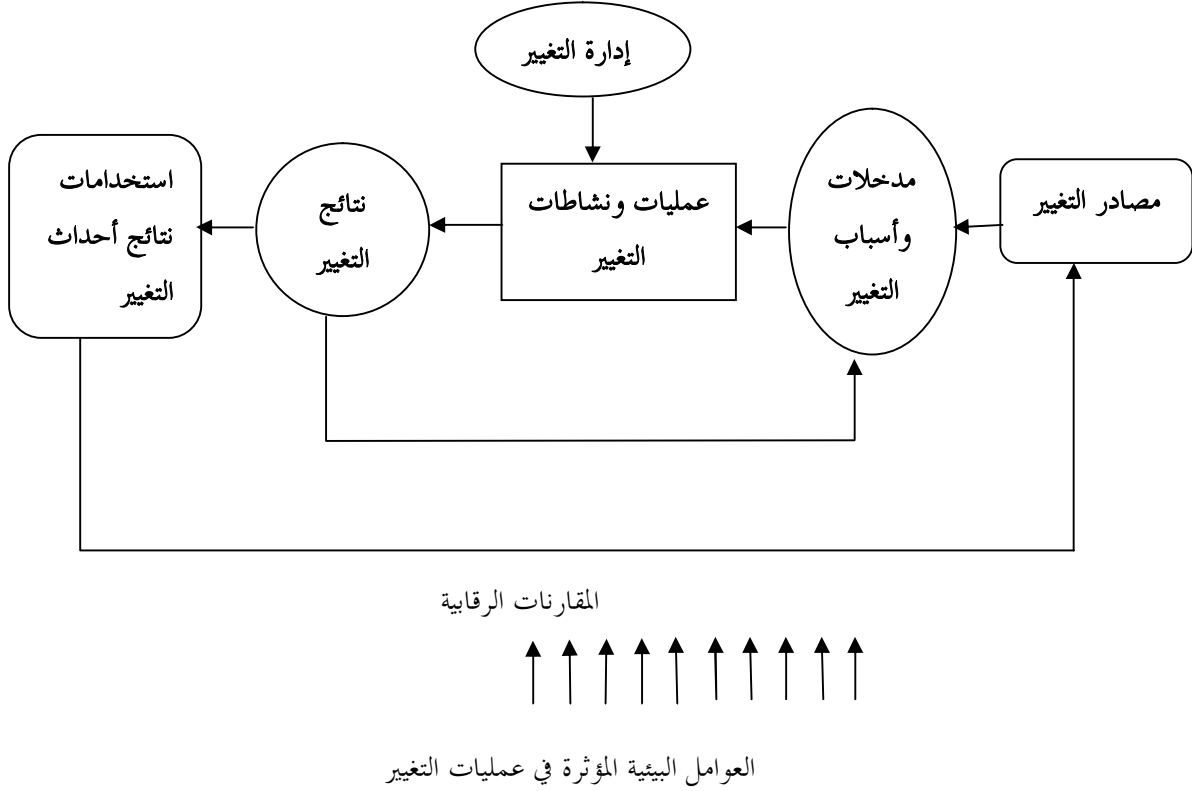
بمعنى أن التغيير هو رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تطوير معين، وهو بهذا المعنى يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان الذي يحدد أهدافه ومجالاته (التكنولوجي، الإنساني،

¹. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2007، ص49.

². عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص81.

الوظيفي، الهيكلي،...)¹، وطرق تنفيذه من أجل الانتقال نحو الأفضل.

ويوضح الشكل تعريف التغيير كمنظومة متكاملة مفتوحة على البيئة



الشكل رقم (19): عناصر منظومة التغيير

المصدر: فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الإسكندرية، 2007، ص 54.

ثانياً: التفرقة ما بين المصطلحات المتلازمة والتغيير

تعتبر إشكالية التداخل بين المصطلحات والمفاهيم من أبرز الإشكاليات التي يواجهها الباحث المعاصر، إذ أن التداخل اللغوي بين بعض المصطلحات ومشتقاتها قد يخلق انطباعاً أولياً بأنها مصطلحات مترادفة يمكن استخدام أي منها كبديل للآخر، في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالة مختلفة من الناحية العلمية، لذا لا يجوز للباحث أو الدارس أن يتجاوز هذه الدلالات، بل لابد له

¹. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، ط 2، الأردن، 2003، ص 51.

من التعامل معها وتحديد الفواصل بينها، وذلك حتى يتسنى متابعته موضوعيا وفهم ما يريد قوله والوصول إليه.

ويمكن أن نلمس مثل هذا التداخل فيما يتعلق بموضوع دراستنا "التغيير"، إذ أن هناك خلطاً كبيراً، وتداخلاً في استعمال المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، ولكي نضع النقاط على الحروف نشير إلى أن هناك فروقا كبيرة بين المصطلحات والمفاهيم التالية: التغيير، التطوير.

1. الفرق بين التغيير والتغيير:

رغم التداخل الواضح بين مصطلحي "التغيير والتغيير" لأن كلاهما مشتق من الفعل "غير" إلا أن هناك فرقا كبيرا بينهما، وهذا من الأمور التي يجب على الإدارة الحديثة أن تدركها، إذ أن "التغيير" يشير إلى حدوث عملية في الظاهرة أو الموضوع الذي يدور حوله الحديث، كأن نقول التغيير السياسي، نقصد أن هناك تحول يحدث في الظاهرة أو الأوضاع السياسية، بينما "التغيير" يشير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث، كأن نقول التغيير السياسي نعني أن هناك عملية تحويل في الظاهرة السياسية أو الأوضاع السياسية.¹

ومن ناحية أخرى فإن "التغيير" تحول في الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها، أي يؤدي إلى اللاتوازن Dis-Equilibrium، بينما التغيير هو عملية تحويل تتطلب إحداث تعديلات لاستعادة التوازن Equilibrium في تلك الظاهرة، والذي اختل مرحليا بفعل عملية التغيير، وعليه فإن التغيير قد يكون سببا أساسيا ومصدرا رئيسيا لحدوث

¹. علة مراد، سالت محمد مصطفى، إدارة التغيير : المفاهيم، الأسس والمنطلقات ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أفريل 2008، ص6.

عملية التغيير، هذا ينطبق على كل الظواهر بما فيها "المنظمات" التي قد تتعرض لعوامل التغيير القادمة من محيطها أو بيئتها، هذه التغييرات قد تعصف بها بشدة -مثلاً هو حاصل اليوم- مما يخلق حالة من اللاتوازن داخل المنظمات.

إن عدم التوازن في المنظمات يشكل حيرة للإداريين، الذين يسعون إلى إدخال تغييرات مناسبة من أجل تحقيق التوافق بين منظماتهم وبيئتها، ولاستعادة التوازن الذي اختل مرحلياً بفعل عوامل التغيير.¹

وقد طرح "ايستون" مفهوم التوازن باعتباره الأساس الذي يحكم تغير المجتمع ووجوده فطالما أن المجتمع يمثل نظاماً معيناً، فلا بد أن يتكون من عدة عناصر، ولا بد أن يكون هناك تفاعلات بين عناصره، مما يؤدي إلى تغيره باستمرار، وأن هذا التغير يحتكم للتوازن بين جميع العناصر حتى يتحقق للنظام بقاءه واستمراره، وأن قوة التغير داخل المجتمع تعتمد على قوى التفاعل بين العناصر ومدى فرق الجهد بين أداء كل منها وبعضها البعض، ويتحدث "ايستون" في نظريته هذه عن التوازن الحركي الديناميكي الذي يمكن للمجتمع من استيعاب التطورات الحادثة في بيئته الداخلية أو الخارجية، والانتقال معها نحو مراحل وأوضاع أرقى في إطار من التوازن النسبي الذي يحافظ على النظام العام ويرتقي به عبر نقاط ومراحل متلاحقة من التطور والتقدم²، ومن ناحية أخرى فإن التباين بين "التغير" و"التغيير" يتعلق بالمصدر الذي تحدث عنه عمليتي التغير والتغيير وهل هي تلقائية أم إرادية؟ فإن كان حدوث العملية تم بصورة تلقائية

¹. ضيف أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التغيير، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2012، ص 111.

². علة مراد، سالت محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 7.

عفوية دون تدخل أحد كان عملية "تغيير"، أما إذا حدثت العملية بصورة إرادية مقصودة وموجهة كان عملية "تغيير".¹

وهكذا يصير من اللازم أن نفرق بين هذين المصطلحين على أساس الفواصل -التي ذكرناها- وعدم التعامل معهما كمترادفين.

2. الفرق بين التغيير والتطوير:

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير والتطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقاً واضحاً بين مصطلحي التغيير المنظمي والتطوير التنظيمي، وأبرز ما ذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة ككل Organisation-Wide، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغيير المخطط، أما الثاني هو التغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة²، وفي حين أن التغيير يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء نجد أن التطوير عادة ينصب على المجالات الأربعة التالية:³

✓ تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.

¹. نفس المرجع والصفحة.

². مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر ، 2003، ص331.

³. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره ، ص50.

✓ تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.

✓ تغيير المهام أي المجال الوظيفي.

✓ تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التطوير التنظيمي عادة ما يعتمد في إحداث التغيير

المخطط على توظيف تقنيات علم السلوك¹ Employing Behavioral Science

Technology مثل: تقنيات تشكيل السلوك، الاجتماعات المشتركة للجماعات Inter-Group

Meeting، قياس وتقييم الأداء، تدريب الحاسوبية، وغيرها² من التقنيات المستقاة من المعارف

السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم

والثقة في النفس، المبادئ، الابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية، بالمقابل نجد أن التغيير

يرتكز على أساليب وتقنيات وأدوات أخرى كثيرة ومختلفة، نوعية وكمية، من أمثلتها نذكر:

الأساليب المالية والمحاسبية، الأساليب التقنية والإحصائية مثل: تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط

الجودة، علاوة على أنه يعتمد على الأساليب السلوكية أيضا.³

هكذا نخلص إلى نتيجة مفادها ضرورة عدم الخلط بين مفهومي التغيير والتطوير خاصة في

سلوكياتنا الإدارية، حيث كما يلاحظ أن كثيرا من المدراء أو الوزراء أو المسؤولين يقومون

بإحداث تغييرات كيفما اتفق في منظماتهم وبالذات في المراحل الأولى من تسلمهم مقاليد إدارة

هذه المنظمات تحت عنوان التطوير والتنمية وهي في حقيقة الأمر خلاف ذلك ولا تقدم نتائجها

أي إيجابيات فعلية على سير العمل، بل قد تكون لها سلبيات أي تبعات لا تحمد عقباها، وكما

¹. ضيف أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

². نفس المرجع والصفحة.

³. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 414.

نلاحظ فإن مفهوم التغيير أشمل مجالا من مفهوم التطوير لذا حين نعالج التغيير المخطط الهادف إلى التطوير فإن التفضيل أن نستخدم مصطلح التغيير لاتصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب المنظمة دون أن يحصرها في مجال واحد، أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير.

3. التغيير والابتكار :

إن كل من مصطلحي التغيير والابتكار فرضتهما المنافسة المحلية والخارجية نتيجة لفتح الأسواق ، حيث تسعى المؤسسات إلى تطوير سلعتها وخدماتها ، أو إلى خلق رغبات جديدة لدى العملاء بابتكار سلع وخدمات جديدة . وبما أن كلا المفهومين يتيح للمؤسسة إمكانية منافسة الأسواق فلا التفرقة ما بينهما .

فالتغيير هو إيجاد بديل للوضع الراهن أحسن منه ، سواء بإزالته وتثبيت آخر جديد أو فقط تطويره . أما الابتكار فهو إنتاج وتقديم أفكار جديدة غير مسبقة من قبل الغير تفيد في طرح عملية ،سلعة ، خدمة جديدة أو في طريق الإنتاج أو تقديم الخدمات¹ .

أما حسب **Drucker** فإن الإبداع هو التغيير الذي يسمح بإنشاء بعد جديد للأداء².

إن جميع الابتكارات تشير وتستدعي التغيير ،ولكن التغيير ليس ابتكارا باعتبار أنه لا يتطلب أفكارا جديدة ، وللابتكار حدود تتمثل في المدة الزمنية لتعرف الآخرين على ما أحدثته المؤسسة ، أما التغيير فهو مستمر يحتاج جهودا تخطيطية مستمرة .

ثالثا : قراءة تاريخية عن التغيير

إن التحولات البيئية قادت للتعديل وفقا لمعيار الزمن في التفكير حول طرق قيادة التغيير فقد

¹. زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ،

الأردن ، 2009 ، ص 190.

². Olivier Meier Et Al , **Gestion Du Changement** , Dunod , Paris , 2007 , P 43.

تطورت طرق التسيير في المجال الاجتماعي والاقتصادي على الشكل¹ :

1. التغيير نموذج تنظيمي للنمو : 1950 لأواسط 1960

عرف التغيير بالنمو التنظيمي باعتباره مرادفا لتعظيم الأرباح بناء على دواع داخلية تستهدف النمو القائم على تعزيز التطبيقات التنظيمية والتحسين المستمر لشروط العمل بحيث اتجهت النظريات خلال هذه الفترة نحو الإجابة على التساؤلات التالية :

✓ ما الذي يتغير في التنظيم ؟

✓ ما الذي يجب تغييره حتى يتحقق النجاح ؟

2. التغيير كاستجابة للبيئة : أواسط 1970 إلى 1980

بالنظر للتغيير كتهديد يستدعي استجابة الهياكل للتطورات البيئية ، فضغوط التغير لم تعد داخلية واتجهت نحو الخارج بفعل فتح الأسواق وتزايد المنافسة ، فهنا التغيير يكون مفروضا من الظروف البيئية ويحمل بعد سلبيا (الأزمات مثلا) فقد اتجهت النظريات في هذه الفترة نحو البحث عن طرق الاستجابة للعوامل البيئية .

3. التغيير عملية ديناميكية مستمرة : بداية 1990

وهنا أصبح التغيير عملية ديناميكية معقدة وحتمية لا مفر منها ، يمارس بشكل مستمر في المؤسسة مما يجبرها على تطوير الأنظمة التسييرية بشكل مستمر لتبقى في إطار العولمة وتطور وتزايد المنافسة ، بحيث حدد ثلاث تفسيرات للتغيير الحالي المختلف عن سابقه من خلال معرفة :

✓ ضغوط الزمن : انخفاض مدة التنفيذ التي تسمح بدوران المعلومات بشكل أسرع.

¹ . Michel Barabel , Olivier Meier , **Manageur : Les Meilleures Pratiques De Management** , Dunod ,Paris , P 387.391.

✓ الضغوط الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة .

✓ قوة العولمة.

4. التغيير كقدرة للتجديد : أواسط 1990

أين تتجه المؤسسات للتغيير بناء على قدراتها : نقاط القوة الداخلية والتي تسمح بتشجيع أو تثبيط التغيير ، هذا التغيير المستقبلي والذي يؤدي للاهتمام بشكل خاص بدور المدير في إنجاح العملية .

المطلب الثاني: خصائص التغيير

أولا : دواعي التغيير

حسب Mills فإن 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 السوق ¹.

يستدعي إحداث التغيير وتنفيذه تفاعل عدة قوى داخلية وأخرى خارجية يمكن إجمالها كالتالي :

1. القوى الخارجية المحفزة على التغيير : وتتمثل فيما يلي ² :

✓ طلبات الزبائن

✓ التغيير السريع في التكنولوجيا المستخدمة .

✓ التغييرات السياسية والقانونية .

¹. حسن محمد أحمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق

والتوريدات ، مصر ، 2009 ، ص 296 .

². Jean Brilman , **Les Meilleurs Pratiques De Management** , Edition D'organisations , Paris , Quatrième Edition , 2003 , P 422.

✓ التغييرات في القيم الاجتماعية القائمة والتي أدت إلى تحول نمط الحياة من مرتكز على

النزعة الفردية إلى مرتكز على النزعة الجماعية .

✓ الفرص والتهديدات الناتجة من التنبؤ حول مستقبل المؤسسة .

2. القوى الداخلية المحركة لإحداث التغيير : وتتمثل فيما يلي¹ :

✓ التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج .

✓ التغيير في هياكل العمالة ، والوظائف ، وعلاقات العمل .

✓ التغيير في أساليب وإجراءات العمل مثل ما يقود إليه التأكيد على الجودة كاستخدام

الخرائط الإحصائية والأسس الجبرية التي تقود إلى تحسين الإنتاجية .

✓ التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة .

✓ التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية .

✓ تتدنى الأرباح الذي يقود إلى الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء بمستوى الأداء.

والتغيير لا يكون فقط عند وجود مشكلة فعلا وإنما بمجرد الشعور بالخلل وتوقع المشاكل تلجأ

المؤسسة للتغيير مما يستدعي لها التشخيص والتحليل الدائم لوضعيتها .

ثانيا : أسباب التغيير

ذكر القريوتي مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير² :

❖ التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل.

❖ . التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة.

❖ . تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

¹. زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سبق ذكره ، ص 191.

². محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 234.

- ❖ . تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العام أو الخاصة.
- ❖ . تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية.
- ❖ . التغييرات في الظروف الاقتصادية والسياسية.
- ❖ . زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل.

- ❖ . إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

أما الأسباب عند عبد الباقي فقد صنفها حسب مصدر القوى والضغوط التي تدفع للتغيير¹:

✓ التغيير استجابة للضغوط الخارجية:

فقد تحدث تطورات في المجتمع وفي بيئة المنظمة تدفعها لإحداث تغييرات للتكيف مع هذه المتغيرات مثال على ذلك:

التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة ويمكن أن تشمل هذه التغيرات ما تدخله القوى المنافسة من تغيرات، أو ما يطرأ على الموارد البشرية من تغيرات في النوعية أو الكم.

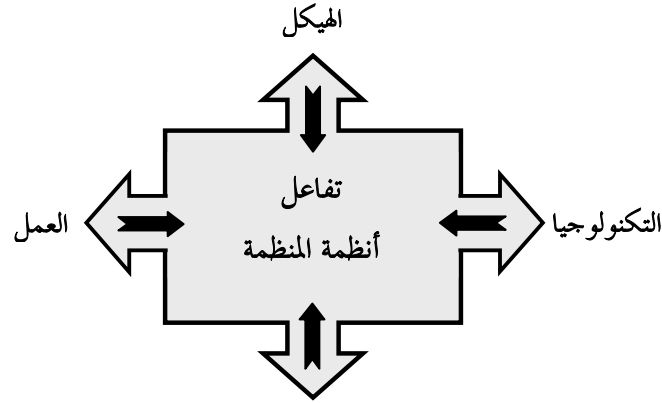
التغير في التكنولوجيا المستخدمة مثل التغير الحاصل في التصوير الطبي فبجانب الاعتماد بشكل أساسي على صور الأشعة السينية أصبح الاعتماد في تشخيص كثير من الأمراض على الأشعة المقطعية والتصوير بالرنين المغناطيسي، كذلك الاعتماد على الشبكات والحاسوب في نقل صور المرضى بدلاً من الأفلام.

✓ التغيير تلمساً لحل بعض المشاكل الذاتية أي ضغط القوى والعوامل الداخلية:

¹. صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،

قد تتبع الحاجة للتغيير من وجود بعض المشاكل الذاتية داخل الوحدات التنظيمية وقد تتعلق تلك المشاكل بأحد جانبيين: الأول يتمثل في مدى قدرة التنظيم الحالي على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة والثاني يتمثل في ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع باقي العناصر الأخرى. و يمكن أن نضع إطاراً عاماً لمصادر التغيير التنظيمي في شكل خمسة متغيرات رئيسية على النحو التالي:¹

- ◆ عملاء المنظمة (من مستهلكين وموردين وممولين).
- ◆ بيئة المنظمة التنافسية.
- ◆ التكنولوجيا: تكنولوجيا التصنيع (الأتمتة)، الاتصالات (الاتصالات الرقمية وعبر الأقمار الاصطناعية)، إدارية (ذكاء اصطناعي).
- ◆ العاملون والبيئة الداخلية للمنظمة، والهيكل التنظيمية المرتبطة بهم.
- ◆ المتغيرات الاقتصادية العامة.



الشكل رقم (20): المصادر الرئيسية للتغيير المتفاعلون (العاملون)

المصدر: حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص71.

ثالثاً : خصائص التغيير

¹: حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص70.

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص، نذكر من أهمها:

1. **التغيير أمر حتمي:** يقول علماء الاجتماع: «إن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه»¹، ذلك أن التغيير أمر حتمي وضروري ولازم، وهذا يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حاله، ودوام الحال من المحال، فالحياة إلى انتهاء، والدنيا إلى فناء، كما قال تعالى: «كُلُّ مَنْ عَلَيْهَا فَانٌ وَيَبْقَى وَجْهُ رَبِّكَ ذُو الْجَلَالِ وَالْإِكْرَامِ» [الرحمن، الآية: 26-27] .

ويتجلى هذا الأمر أكثر في عالم اليوم حيث أصبح التغيير فيه قاعدة وليس استثناء، فالعصر الذي تحيا فيه المنظمات الآن عصر مليء بالتغيير والديناميكية في شتى المجالات: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية..، مما جعل الكثيرين يطلقون عليه "عصر التغير"²، وهذا التغيير أصبح كالمدمر العارم يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها ونشاطاتها بقوى وظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.

2. **التغيير حركة تفاؤلية:** أن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل والخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً³، هذا الانتقال يشبه الخط المستقيم.

¹. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص283.

². مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص169.

³. علة مراد ، سالت محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص12.

3. التغيير عملية مستمرة: هناك قاعدة خالدة تقول أن "التغيير مسألة مستمرة على مر التاريخ"، فالتغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسرياته منظما كجريان الماء، أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية، وقد يكون بطيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومية والاستمرار¹ ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، إذ أن السمة الغالبة عليها هي سمة "التغيير المستمر"، لذا على المنظمات أن تعتمد أسلوب التغيير المستمر لكي تحقق البقاء المستمر في الأسواق، لذا على المديرين أن يتوقعوا التغيير دائما ويعتبروه رحلة لانهاية لها، وكل تقدم يعتبر نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى ولأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على نطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة، وكون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن ومن ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

4. التغيير عملية شاملة: إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية والشمولية أو النظام محل الاعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها (بكامله)، أي باعتبارها نظاما كاملاً²، فالتغيير عبارة عن إستراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها وهو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمية للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها (عناصرها) يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات

¹. ظاهر محمود كلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 283.

². ضيف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 116.

متفاوتة، فتغيير نظام الرواتب والأجور، نظام الحاسب الآلي، إجراءات تقييم العمل، ساعات العمل، وما شابه به، له آثار مختلفة على باقي الأنظمة والعناصر، فتغيير نظام تقييم العمل الذي يصمم للوصول إلى دقة أكبر في السجلات وتحديد النشاطات والترقيات يؤثر في نظام التحفيز، الصراع الداخلي، ديناميات الجماعات وجوانب أخرى بالمنظمة،¹ وهذا ما يمكن أن نمثله بالون مملوء بالهواء (البالون يمثل المنظمة)، عندما نضغط عليه (الضغط يمثل هنا التغيير)، نلاحظ أن البالون بكليته يتأثر بهذا الانبعاج بمعنى أن كافة أجزاء البالون قد تأثرت حيث تغير الشكل الكلي للبالون بما تحدث الضغوطات الناتجة عن الضغطة الأولى، ونستنتج أن هذا التأثير قد امتد إلى كافة أجزاء البالون وأحدث فيها تغييرات مختلفة (طبقاً لنظرية النظم)، فكل المنظمة تميل إلى التأثير بأي تغير يحدث في أي جزء منها.²

5. **التغيير عملية هادفة:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة ناتجة عن غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق أهداف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.³

6. **التغيير عملية مخططة:** وهو يقوم على أساس اكتشاف الحاجة للتغيير، والذي عادة ما يحدث نتيجة مشاكل في النظام الحالي أو تغييرات حدثت في الظروف، أو من المتوقع أن تحدث، يستلزم ذلك إدخال تغيير مخطط لمواجهة ذلك بتحديد ما المطلوب تغييره، وكيف يمكن تغييره، ومن يتم تغييره، تكلفته، مشاكل التغيير المتوقعة، وكيف يمكن التغلب عليها، ومن الذي يكون

¹. نفس المرجع السابق ، ص 117.

². نفس المرجع ونفس الصفحة .

³. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2001، ص 345.

مسؤول عن عملية التغيير، وبذلك فالتغيير التنظيمي لا يتم بشكل عشوائي وليس تلقائي مع الزمن و لكنه تغيير مخطط مقصود إدخاله في المنظمة.

7. التغيير عملية مسؤولة: يعتبر التغيير التنظيمي من المهام الرئيسية للمستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وإن كانت الإدارة العليا مسؤولة أكثر من المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة يقع على الإدارة العليا عبء تدعيم التغيير ماديا ومعنويا، وعبء الموافقة على خطط التغيير واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها والمساهمة في حل المشاكل التي تحدث أثناء التغيير، أما المستويات الإدارية التنفيذية فيقع في الغالب عليها عبء المشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذ التغيير.

8. التغيير قائم على أساس التطور والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، لأن التغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.¹

رابعا : أهمية وأهداف التغيير

أولا: 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 الأهمية²:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

¹. نفس المرجع أعلاه، ص 347.

². محسن الخضيرى ، إدارة التغيير : مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية لتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، دار رضا للنشر ، سوريا ، 2003. ص 23.

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات 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 تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2. 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.

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والنقد، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر 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 واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً 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.

4. التوافق مع متغيرات الحياة:

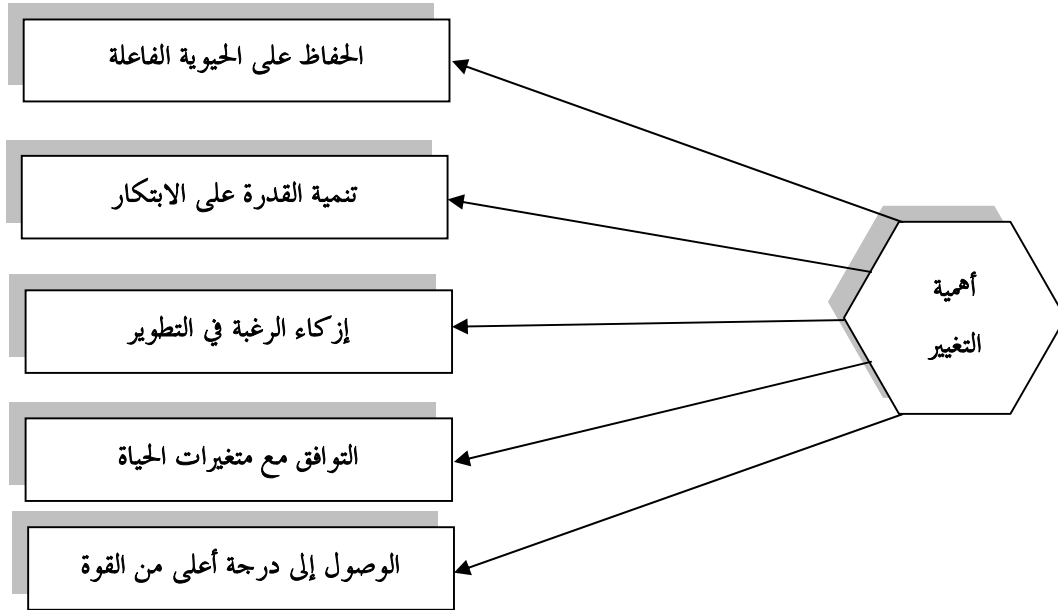
حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

5 . 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 والعدم والمعيب والمهدر والضائع.....إلخ.

المحور الثاني :معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيداها مثل :حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل والشكل رقم (21) يبين جوانب أهمية التغيير :



شكل رقم (21) : الجوانب الأساسية لأهمية التغيير

المصدر : محسن الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

أما من جهة أخرى فتتبع أهمية التغيير من كونه مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية سواء كانت داخلية تتبع من داخل التنظيم أي من مبادرات الأفراد أو من الخارجية أي تفرضه العوامل : الاقتصادية ، السياسية ، التكنولوجية ، الاجتماعية أو الثقافية من خلال تعديلات المتواصلة والتي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدماً .

بالنسبة للعمال :

✓ تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم والتي تؤدي لبذل المزيد من الجهود والتخلص من الأعمال الروتينية.

✓ العمل ضمن فرق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية وبالتالي تحويل المعرفة الكامنة إلى معلنة .

بالنسبة للعملاء : تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم وبالكميات المطلوبة من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل والذي أصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية¹.

بالنسبة للمؤسسة : إن التغيير تحسين في الكم والنوع لمجالات المؤسسة بكسر حالة الجمود التي

تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية والتوجه نحو الإبداع².

ثانياً: أهداف التغيير

إن التغيير عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص ماهر أهداف التغيير فيما يلي³:

- ❖ فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها.
- ❖ تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- ❖ . زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- ❖ . زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- ❖ . تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
- ❖ . زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات

وعمل

وإنتاج المنظمة.

- ❖ . بناء مناخ محابي للتغيير والتطوير والإبداع.

¹. محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 64.

². حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، لبنان ، 2005، ص ص(332. 333).

³. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 416.

وتهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين وهما :

✕ الانتقال من الواقع الحالي لآخر مستقبلي يتجاوزته نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات

البيئية والتكيف مع الوضع الجديد ، لأن المواجهة وعدم إحداث تغيير يسير بالمؤسسة

نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليس بالأمر السهل ، وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة

في تحديد أهدافها من التجديد.

✕ تحديد مسار أو اتجاه التغيير نظرا لما يحمله هذا المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق

للمؤسسة أو نافذة الظلام الذي سوف تدخله ، فيمكن أن يكون المسار التغييرى موجها

نحو المنافسة بتطوير المؤسسة لمنتجاتها لتحقيق التميز ، أو زيادة البحوث وتشجيع

الإبداع .

بما أن التغيير هادف فيجب أن يكون مخططا وفقا لبرامج تحدد المهام والمسؤوليات

والموازنات التقديرية والتي تحدد التكاليف

والعوائد من التغيير¹، ونماذج يمكن القياس عليها ومعايير على أساسها تقاس النتائج ويتميز

التغيير المخطط بالخصائص التالية : قابل للقياس ، محدد الهدف ، له أسبابه ، تفاؤلي ، من

الممكن مقارنته ، يتم في جميع المستويات (قومي ، تنظيمي ، الأفراد) .

وبما أنه هادف فهو أيضا متعدد الأبعاد فيمكن أن يكون : ظرفيا أو مستمرا ، ذا مرحلة

وحيدة أو متعدد المراحل ، رد فعل أو مبادرة ، يسعى للمنافسة أو التميز.

وإن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى

تحقيقها، وباختصار فإن الأهداف الأساسية للتغيير يمكن حصرها كما يلي²:

¹. فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

². ضيف أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

♦ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تحقيق

المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة؛

♦ ابتكار الأوضاع التنظيمية الحالية وتطويرها، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي

لتعظيم الكفاءة والفعالية؛

♦ تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها

المنشودة بفعالية؛

♦ التوسع والانتشار؛

♦ الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع.

المطلب الثالث : مجالات التغيير وعناصر عملية التغيير

أولاً : مجالات التغيير

إن عملية التغيير ما هي إلا نتاج الاستجابة للمتطلبات البيئية سواء في شكل مبادرة فردية أو ردة فعل فيمكن أن يشمل الأنظمة وحدها أو الأفراد وحدهم أحياناً وأحياناً أخرى الأفراد والأنظمة معاً ، فهذه العملية تطرأ على :

1. إستراتيجية المؤسسة : ويشمل الإستراتيجية الكلية للمؤسسة كالتغيير في الأهداف المسطرة

مثل التوجه نحو أسواق جديدة أو

تقديم منتجات جديدة ، الإستراتيجيات الفرعية أو الوظيفية بمعنى ما يتعلق بقرارات المؤسسة

المتعلقة بتخصيص الموارد¹.

2. الأنشطة والأعمال : أين تتم إضافة أعمال جديدة أو التخلي عن بعض الأعمال أو دمج بعض

¹. كسنة أمحمد ، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال ، غرناطة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009 ، ص 105.

الأنشطة مع أخرى¹.

3.الموارد المادية والتكنولوجية المستخدمة : وتعني الوسائل المستخدمة في العملية التحويلية للمدخلات إلى مخرجات ، أما أبرز تغيير تكنولوجي فيخص تكنولوجيا المعلومات والتي شجعت المؤسسات على الإبداع والابتكار من خلال التحصيل المعلوماتي².

4.سياسات وطرق وإجراءات العمل : بإلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسيط العمل لتحقيق السرعة في الأداء³.

5.الهيكل التنظيمي : يكون التغيير الهيكلي ناتجا للتغيير في إستراتيجية المؤسسة بإعادة تصميم الوظائف وتقسيم العمل أو التعديل في آليات التنسيق ونماذج الاتصال والسلطة أو في حال اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو توسيع نطاق الإشراف للتحويل نحو الهيكل المسطحة⁴.

6.العنصر البشري : يأخذ التغيير هنا شكل الزيادة أو النقصان إما باستقطاب عمالة جديدة أو تسريح وفصل بعض الأفراد أو تنمية

المهارات من خلال البرامج التدريبية . أو يتجه التغيير نحو ثقافة الأفراد بالتغيير في سلوكياتهم لتنمية قدراتهم الإبداعية وتطويرها⁵ واستثمارها في المجالات : الإستراتيجية ، الإنتاجية ، التنافسية وحثهم على العمل الجماعي ضمن فرق تضم أفراد من مختلف التخصصات يتمتعون

¹. رضا السيد ، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ط 1 ، مصر ، 2007 ، ص 59.

². مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر ، 2008 ، ص 33.

³. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2007 ، ص 39.

⁴. سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، الإرادة للطباعة ، مصر ، 2001 ، ص 205.

⁵. حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

بمهارات مختلفة وفي مثال ذلك أسلوب تطوير أو التنظيم المؤسسي والذي تقوم من خلاله الإدارة بتكوين جماعات عمل قادرة على حل مشاكل العمل والتجديد في آلياته على أساس التعاون الإداري والتشارك في الصلاحيات ما بين الرؤساء والمرؤوسين .

7. القيادة : تمثل فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة وذلك في ظل رؤيا جديدة تعزز اعتقاد العاملين في قدرتها على القيادة من خلال ما تتمتع به من نفوذ يمكن التأثير به على الأفراد من أجل زيادة التجارب مع التغيير ¹.

8. الثقافة التنظيمية : تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم وتحديد حجم الفجوة الواجب تقليصها ما بين الثقافة السائدة والثقافة المطلوبة ².

ثانيا : عناصر عملية التغيير

تقوم عملية التغيير على خمس مقومات أساسية حتى يحدث التغيير بشكل صحيح وغياب أي منها يؤدي لعدم حدوث العملية بشكل المطلوب وهي : الرؤيا ، المهارات ، الحوافز ، الموارد ، خطة العمل ³.

إن إحداث التغيير يتطلب تخطيطا مسبقا من قبل وكيل التغيير بالمساعدة مع مكاتب استشارية أو متخصصين وخبراء ، لإعطاء تقويم للعملية إذا كانت ستنجح أم لا بحيث تتكون العملية التغييرية من ست عناصر وهي :

❖ **الموضوع :** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير .

❖ **المغير :** ممن يدعو لضرورة التغيير ويقوم بقيادة العملية .

¹. محمد قاسم القريوتي ، **نظرية المنظمة والتنظيم**، مرجع سبق ذكره ، ص 384.

². زكريا الدوري ، نجم العزاوي ، بلال خلف السكارنة ، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر ، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 44.

³. مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

- ❖ مؤيد التغيير : من يقدم الدعم والمساعدة لإنجاح العملية .
 - ❖ المحايد : الذي لا يبدي أي رأي لا الموافقة والتأكيد ولا الرفض والمعارضة.
 - ❖ المقاوم : من يرفض العملية ويقاومها بالتنشويش والسعي لإفشالها .
 - ❖ مقاومة المقاومة : وهي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة¹.
- كما تقتضي العملية التغييرية مجموعة من المبادئ كالتالي²:
- التدرج في إجراء التغيير .
 - معرفة تكلفة التغيير مقابل تكلفة عدم إجرائه.
 - معالجة ردود الأفعال واكتشاف أعراض ما بعد التغيير .
 - الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل عملية التغيير والقبول بها .

ثالثاً : أساليب التغيير

لإحداث التغيير يمكن استخدام أحد الأسلوبين :

1. الأسلوب التقليدي : Réactif

تقوم هنا إدارة المؤسسة بالاستجابة إلى التغيير بعد حدوثه في شكل الدفاع أو رد الفعل للتخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن ينتجها التغيير بإصلاح الأنظمة حتى توافق الوضع الجديد بحيث لا يمكنها الاستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير³.

2. الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ) : Proactif

¹. محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

². حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص ص (337 ، 338) .

³. زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سبق ذكره ، ص 189.

وتقوم هنا إدارة المؤسسة بتوقع والتنبؤ بالتغيير والإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من فرصه وتجنب تحدياته وذلك بتشخيص الوضع القائم ومقارنته مع المرغوب للاستثمار في نقاط قوة المؤسسة وتحسين نقاط الضعف بحثاً عن الفرصة التي تحقق أعلى عائد حتى تحافظ المؤسسة على بقائها¹.

إلا أن استخدام أسلوب التنبؤ في المؤسسات يتطلب نظام معلوماتي استراتيجي يتيح لها إمكانية الحصول على البيانات والمؤشرات الدالة على التغيير ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات حول ما يمكنها القيام به سواء الاستعداد لإحداث التغيير إذا كانت عوائده ومنافعه أكبر من نفقاته أو تجنبه إذا توقع نتائج سلبية على المؤسسة .

المطلب الرابع: أنواع التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة أنواعه، فهناك عدة أنواع للتغيير حسب المعايير المستخدمة للتصنيف:

أولاً: أنواع التغيير حسب درجة التخطيط

يمكن تقسيم التغيير من حيث درجة التخطيط إلى نوعين:

1. التغيير المخطط:

إنّ أحد طرق تعامل المنظمات مع القوى للبيئة الخارجية والداخلية هو التوقع المسبق لاتجاهات هذه القوى وتغييراتها، وقد ثبت عملياً أن المنظمات التي تشعر بالحاجة إلى التغيير قبل حدوث التغيرات البيئية، ثم تخطط للتعامل مع تلك التغيرات عند حدوثها بطريقة منهجية، هذه المنظمات أكثر فعالية وكفاءة، هذه العملية يطلق عليها مسمى "التغيير المخطط"، بناءً عليه فإن

¹. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط 5 ، 2007 ، ص 219.

التغيير المخطط يتضمن توقعاً للتغيرات البيئية المحتملة التي يتحتم على المنظمات أن تتجاوب معها، وكيفية هذا التجاوب بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمات ذاتها¹، وقد عرف سكبنز التغيير المخطط بأنه "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة"².

2. التغيير العشوائي:

على العكس من التغيير المخطط، هناك تغيير قائم على رد الفعل، ويحدث عندما لا تعطي إدارة المنظمات اهتماماً بالغاً في توقع التغييرات البيئية، بل حتى هذه التغييرات بالفعل، وتتحرك حين تشتد عليها الضغوط الخارجية أو الداخلية حينها فقط تقرر ماذا تفعل حيال تلك التغييرات، وتقوم بسلسلة من الإجراءات الفورية الملموسة الروتينية القصيرة الأمد، أي أنها إدارة مشاكل وإدارة بالأزمات، والتغيير الذي تعتمد هذه الإدارة في مواجهة تحديات البيئة وتهديداتها هو المسمى بـ "التغيير العشوائي"، وقد عرفه موسى اللوزي بأنه: "التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة كما أنه لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف"³.

إنّ التغيير العشوائي هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغييرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حسابها، وتعدّ العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها.

ثانياً: أنواع التغيير حسب المجال

¹ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 320.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 370.

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 234.

يمكن أن تُحدث إدارة المنظمة العديد من التغييرات، يمكن تصنيفها في أربعة مجالات رئيسية وهي (التنظيم، التكنولوجيا، الترتيبات المادية، الأفراد، جماعات العمل، الإستراتيجية...).

1. **التغيير الهيكلي أو البنيوي:** يمس هذا المجال من التغيير في الأساس طرق العمل، العلاقات بين الأفراد، الأدوار، عمليات اتخاذ القرار،¹ كما يمس أيضا تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، إضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.²

2. **التغيير التكنولوجي:** أغلب الدراسات القديمة في الإدارة والسلوك كانت تهدف إلى التغيير التكنولوجي، حيث سعت الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين مثلاً لإدخال التغيير على دراسة الوقت والحركة، بما يؤدي إلى زيادة العملية الإنتاجية، أما اليوم فإن عملية التغيير التكنولوجي الأساسية تتضمن اعتياداً داخل معدات وأدوات أو أساليب جديدة في العمل.

3. **تغيير الترتيبات المادية:** إن الترتيب الداخلي لموقع العمل يجب أن لا يكون عملية عشوائية، واعتياداً بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي، والحاجات الاجتماعية، بينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، ومواقع المعدات وغيرها. وعلى سبيل المثال، التخلص من الجدران الداخلية وفتح المكاتب على بعضها يصبح مما يسهل على العاملين الاتصال مع بعضهم البعض. وبنفس الأسلوب، تتمكن الإدارة من تغيير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة، ومستويات الضوضاء، ونظافة مواقع العمل، بالإضافة إلى

¹. Jean Brilman, Op . Cit , P423.

². سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص 05.

تغيير التصميم الداخلي مثل الأثاث، الديكورات، الألوان،..¹

4. **تغيير الأفراد:** يمكن تغيير العضوية في المنظمة بطريقتين، تغيير المحتوى الفعلي للعضوية، وذلك من خلال مراجعة عملية التعيين، وفي حالة تقديم عمال جدد، محاولة الاستفادة من فرص تنويع الجودة في وعاء العمالة القائمة، ويمكن إجراء التغيير هنا على أساس المهارات والاتجاهات من خلال التدريس والتطوير.²

5. **تغيير جماعات العمل:** يأتي الاهتمام بتطوير وتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التغيير، ويكون تغيير الأفراد كأفراد كما يكون تغيير الأفراد كجماعات، وهو يقل أهمية عن سابقه غير أنه قد يكون أسهل عندما يسبقه تغيير فعلي للأفراد أنفسهم، وتتمثل جماعات العمل في الأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، ويرتكز تطويرهم أو تغييرهم على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشاكل واتخاذ القرارات، وكذلك على أسلوب الاتصال بين الجماعات والاتصالات الداخلية البدنية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.³

6. **التغيير في الإستراتيجية:** تتجه المنظمات إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة، أو جذب أسواق جديدة أو صناعة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة، وتقوم المنظمة بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاث مراحل أساسية مثلما هو موضح أسفله:

¹. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص350.

². راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص348.

³. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995، ص553.



الشكل رقم (22): خطوات التغيير في الإستراتيجية

المصدر: أمين عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الـ21، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص12.

وقد أورد العميان تصنيفات أخرى لأنواع التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف على النحو التالي¹:

أ . التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا نظرنا إلى التغيير حسب درجة الشمول، نستطيع أن نميز بين نوعين من التغيير، التغيير الجزئي وهو التغيير الذي يتناول جانب واحد من جوانب المنظمة، مثل التغيير التكنولوجي فقط دون التغيير في المجالات الأخرى، والتغيير الشامل الذي يتناول كافة جوانب ومجالات المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد يسبب نوعاً من عدم التوازن داخل المنظمة، فبعض المجالات تكون متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

ب. التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساساً لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، والتغيير المعنوي (التغيير النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

ج. التغيير السريع والتغيير التدريجي:

¹. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 350.

يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعة إحداث التغيير، فقد يكون التغيير بطئاً وتدرجياً وقد يكون تغيير سريع. وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي بطئاً يكون عادة أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

د. التغيير المخطط والتغيير العشوائي

التغيير المخطط هو التغيير الهادف النابع عن قصد ويكون هناك خطة واضحة لإحداث التغيير، ويرمي إلى أهداف ملموسة، أما التغيير العشوائي فلا يتبع خطة ولا تبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره.

المبحث الثاني: إدارة التغيير

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة، لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير مؤسسية. وسنحاول في هذا المبحث توضيح العديد من المفاهيم العلمية، والتي من شأنها مساعدة أي إداري على إحداث التغيير الفعال وكيفية إدارته، بناءً على قاعدة معرفية علمية سليمة ووفق أهداف محددة وواضحة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

أولاً: تعريف إدارة التغيير

يرى عالم الإدارة ستيف سميث Steve Smith أن إدارة التغيير هي: "عملية تحويل مؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي مندرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه".¹

ويرى عامر أن إدارة التغيير هي: "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور، في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية، للوصول إلى الوضع المنشود".²

كما يرى النمران إدارة التغيير هي: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، وذلك خلال فترة محددة بأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة على الفرد والمؤسسة".³

ويمكن تعريف إدارة التغيير بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير.⁴

¹. ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001، ص 07.

². سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 607.

³. محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁴. رضا السيد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

هي تحرك الإدارة لمواجهة الوضع الجديد بإعادة ترتيب الأمور حتى تستفيد من العوامل الإيجابية للتغيير وتتجنب عوامله السلبية فهي تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق فعالية لإحداث التغيير¹.

و تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة الأهداف المنشودة بدقة على المدى القصير والمدى البعيد للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال والذي يعتبر ضرورة حتمية تمس كافة العاملين بالمنظمة².
 أما إدارة التغيير فقد عرفها العتيبي "هي ذلك النهج الإداري الذي يعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أدائها وسلوكها³."

ويرى فهمي أن إدارة التغيير هي "حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالاً ومحققاً للأهداف"⁴

على ضوء ما تقدم إن إدارة التغيير "هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والإفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية".
 وهي سلسلة الأنشطة التي تحقق التغيير المرغوب بحيث تمكن من التحرك كوحدة واحدة لإدراك الاتجاهات البيئية المعقدة لتكون مؤسسة مرنة قادرة على مواكبة التغيرات المستمرة. و إن فهم

¹. زاهر عبد الرحيم عاطف ، مرجع سبق ذكره ، ص 189.

². سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

³. العتيبي صبحي جبر ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002 ، 62.

⁴. فهمي أمين ، المدخل المنظومي وإدارة التغيير في مستقبل التربية العربية ، المجلد العاشر ، عدد 35 ،

2004 ، ص 389.

وإتقان مهارة إدارة التغيير يعتبر من أساسيات التعامل مع العصر، وخاصة عند إحداث التغييرات التي تمس المؤسسة أو الأفراد، وذلك لمواجهة التحديات الكبيرة في هذا العصر الذي يتميز بسرعة الحركة وذلك لضمان استمرارية البقاء والنجاح في ظل ما يسود هذا العالم من منافسة شرسة، مما يتطلب فهماً خاصاً لعملية التغيير وأسبابها وعناصرها والمبادئ السليمة التي تقوم عليها.

ثانياً: الأسس والمبادئ العامة لإدارة التغيير

تتبلور أسس ومرتكزات إدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية التالية:¹

- ✓ إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.
- ✓ التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر -وفي نظام الحياة عموماً- ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.
- ✓ تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بؤابر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
- ✓ عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.
- ✓ المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.

¹. ضيف أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

✓ ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه.

✓ تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقويم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.

✓ تتعدد بدائل التغيير وإستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الإستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.

✓ تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.

✓ يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها¹:

1. **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، 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.
2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تحياها.

¹. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص 345.

3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات

واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. **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 المستهدف

تغييرها.

5. **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، إن المشاركة الإيجابية الواعية

تضمن سرعة وتأکید جودة الإنجاز، كما تضمن في الوقت ذاته الحماية والرعاية، والأمن لعملية

لتغيير وعدم انتكاسها، ومن هنا تصبح المشاركة درع وقاية وسياج حماية لعملية التغيير وقيادات

التغيير والمنفذين له ¹.

6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان

القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون

قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو

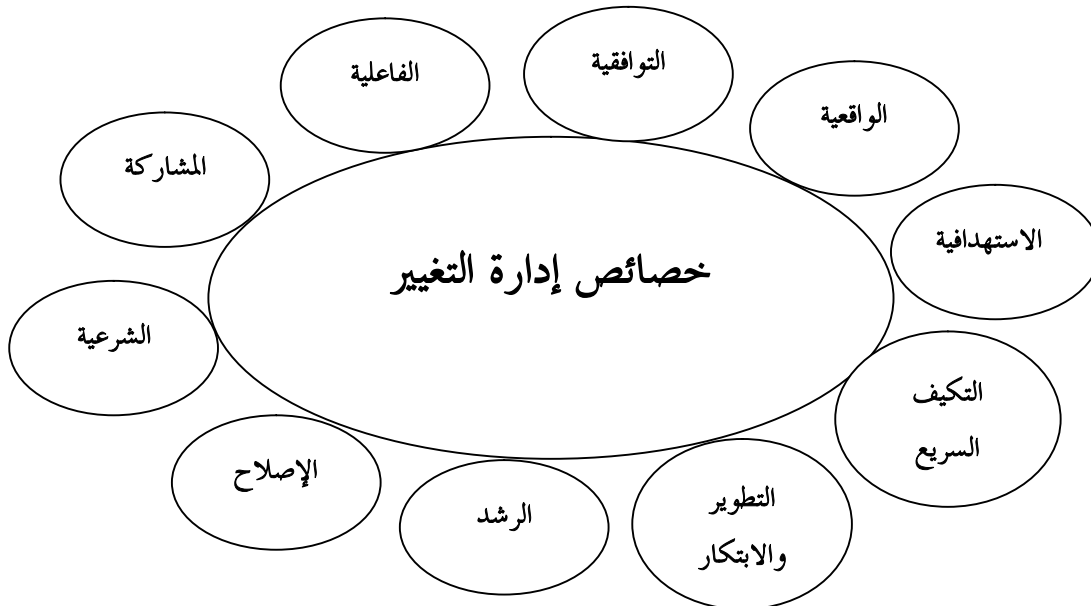
إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

¹. محسن الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

8.الرشد: والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.

9.القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10.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 المنظمة، ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي.



الشكل رقم (23) : خصائص إدارة التغيير

المصدر : زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

المطلب الثالث : متطلبات إدارة التغيير في المؤسسات

أولاً : متطلبات إدارة التغيير

يجب على القائم بعمليات التغيير في أي منظمة، أن يكون على دراية تامة بمتطلبات إدارة التغيير، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1. معرفة أمور المنظمة الذاتية وما يحيطها من ظواهر ومتغيرات:

وتشمل هذه المعرفة ما يلي¹:

- معرفة الوضع الحالي للمنظمة والذي يشمل كل من أهداف وغايات والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك معرفة عمليات المنظمة وكفاءة تلك العمليات.
- الدراية التامة بظروف البيئة المحيطة.
- رصد وتوقع كل المتغيرات والتحولات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.
- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.

2. الإدراك الواعي لعملية التغيير:

ويرتكز هذا الإدراك في جملة النقاط الآتية:²

¹. ضيف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص128.

². مجدي محمد محمود طابل، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس 2005، ص312.

- التغيير يعني التحول والتوازن بين الأنظمة المعقدة من أنظمة ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تُكون أساسيات المجتمع، فالتغيير يعني أن الوضع الجديد للأشياء يجب أن يختلف عن الوضع القديم لها.
- المنظمات أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة، وجهود تطوير المنظمات موجهة نحو تحسين المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها، والنظام هو هدف التغيير وليس الأفراد، وإن كان الأفراد هم أدوات التغيير.
- أسباب التغيير بعضها داخلي وأكثرها خارجي. ويجب إدراك هذه الأسباب بشكل جيد.
- استعادة المنظمة التوازن النسبي في الموقف الذي توجد فيه يعد من أهم مهام إدارة التغيير، وتختلف إستراتيجية استعادة التوازن في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف الإدارة، وهذه الاستراتيجيات تتراوح ما بين إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها وإستراتيجية دفاعية فقط تحافظ على مكتسبات الإدارة الحالية.
- يجب التفريق بين نوعين من التغيير، تغيير عشوائي يحدث دون تدخل مرتب من الإدارة. وتغيير مخطط وهو الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه.
- تقوم أي عملية تغيير منهجية على¹:
- ♦ مشاركة الجميع في عملية التغيير من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد.
- ♦ استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفة من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، والسعي ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.

¹: نفس المرجع والصفحة .

♦ المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر أي التغيير للأفضل باستمرار، حيث أن عمليات التغيير والتطوير يجب أن تكون مستمرة.

♦ طرح تساؤلات عن طبيعة عملية التغيير والإجابة عليها ومنها ما يتعلق بنوع التغيير، وحجمه، ومجاله.

♦ التخطيط لعملية التغيير.

ثانيا : أدوات التغيير

تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات، نذكر من أهمها:

1- التغيير بأسلوب "6W": حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على الإجابة على الأسئلة

الستة التالية:

1. What ؟ ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع التغيير؟

2. Why ؟ لماذا سيتغير؟ أو ما هي مبررات وأسباب التغيير؟

3. Who ؟ من الذي سيقوم بالتغيير؟ أهو فرد أم جماعة؟

4. Whom ؟ من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟

5. Where ؟ أين ستبدأ العملية التغييرية؟

6. When ؟ متى ستبدأ العملية التغييرية؟

2- ثقافة المنظمة: هي ذلك المزيج الذي يشمل القيم، المعتقدات والمعاني التي يشترك بها

الأعضاء والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى¹، وحسب كل من

¹. ضيف أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

Pederson & Scrensen فإن من أهم وظائف الثقافة أنها تستخدم كأداة للتغيير وكوسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي، ذلك أنه لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات السياسية ونظام التربية والتعليم بمراجعته المختلفة واستيعاب وإتقان ما لدى الآخرين من رصيد المعارف وفنون الإنتاج، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات بما يوفر اتجاهات إيجابية تقدر الإنتاجية والكفاءة والتميز، بيئة تؤكد على أن البقاء لمن يعمل أفضل وليس من يتحائل أكثر.

إنّ التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم وثقافة جديدة في إدارة المنظمات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له الاستقلالية وروح المنظم. والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإنجاز، الميل إلى المخاطرة، متحرر الفكر، ولا بد أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المنظمات التي يعمل بها كمدير أو منظم.

3- التغيير بأسلوب ماكنزي McKinsey "7S": حيث اعتمد في التغيير على (07) محاور

أساسية كلها تبدأ بحرف "S":¹

1. الإستراتيجية Strategy: وضع خطة لبناء ميزة تنافسية، (ما هي إستراتيجيتنا؟

كيف ننوي تحقيق أهدافنا؟ كيف نتعامل مع الضغوط التنافسية؟..).

2. الهيكل Structur: التنظيم وإعادة الهيكلة، (كيف هي الشركة / تقسيم الفريق؟ ما

هو التسلسل الهرمي؟ أين هي خطوط الاتصال؟ الصريحة والضمنية؟..).

¹. http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, Consulté le: 23/07/2013 à 23:26.

3. **النظم Systemes**: الأنشطة اليومية والإجراءات التي تشارك الموظفون، (ما هي

الأنظمة الرئيسية التي تديرها المنظمة؟ أين هي الضوابط وكيف يتم رصدها

وتقييمها؟ أين هي القواعد والعمليات الداخلية التي على الفريق استخدامها للحفاظ

على المسار الصحيح؟..).

4. **نمط القيادة Style of Leadership**: نمط القيادة المعتمدة، (كيف هي الإدارة

التشاركية/نمط القيادة؟ ما مدى فعالية هذه القيادة؟ هل الموظفون/أعضاء الفريق

يميلون إلى التنافس أم التعاون؟..).

5. **المهارات Skills**: المهارات والكفاءات الفعلية للموظفين الذين يعملون لصالح

المؤسسة، (ما هي أقوى المهارات الممثلة داخل الشركة/الفريق؟ هل هناك أي

فجوات في المهارات؟ هل الموظفون الحاليين/أعضاء الفريق لديهم القدرة على

القيام بهذه المهمة؟ كيف يتم رصد وتقييم المهارات؟..).

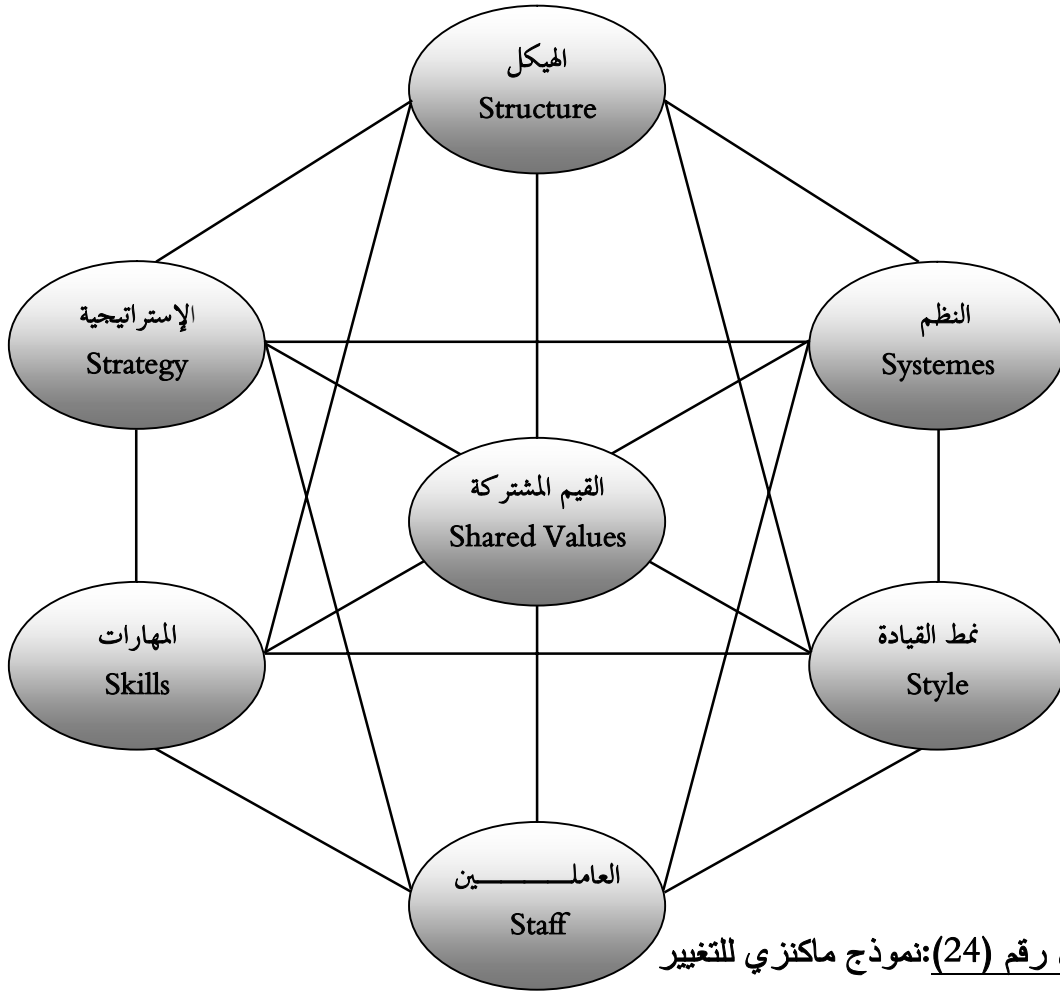
6. **العاملين Staff**: القدرات البشرية للمؤسسة، (ما هي الوظائف أو التخصصات

المطلوبة في الفريق؟ هل هناك ثغرات في الكفاءات المطلوبة؟..).

7. **القيم المشتركة Shared Values**: القيم الأساسية للمؤسسة التي تدل على ثقافتها

وأخلاقيات العمل العام، (ما هي ثقافة المنظمة/الفريق؟ ما هي القيم الأساسية التي

بنيت عليها الشركة/الفريق؟ ما مدى قوة هذه القيم؟..).



الشكل رقم (24): نموذج ماكنزي للتغيير

Source: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, Consulté le: 23/07/2013 à

ثالثاً : القياس في إدارة التغيير

يتم قياس نتائج التغيير وفقاً لأربعة أساليب وهي : القياس ، المشاهدات ، التجارب ، الحالات العملية¹. بحيث يمكن استخدام كل هذه الطرق في عملية تغيير واحدة أو البعض منها إذ تعتمد التجربة على الاختيار السليم لما سوف تتم تجربته ، والرقابة والمعالجة السليمة للمتغيرات وقياس الفروق بينهما ، أما طريقة المشاهدة فتستدعي الوصف الدقيق للمتغيرات بناء على الملاحظة الهادفة ، أما القياس فيعتمد على تحديد الفروق السلوكية ما بين الأفراد وأنواع هذه

¹. فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

الفروق . كما تستخدم آلات التصوير في بعض الأحيان لقياس درجات التغيير مما يبرز الدور المهم للتكنولوجيا في التأثير على سلوك الأفراد والإدارة داخل وخارج المؤسسات .

رابعاً : إدارة التغيير في المؤسسات

تختلف استراتيجيات المؤسسة في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها وبيئة أعمالها بحيث تتميز المؤسسات القادرة على التكيف مع التغيير بما يلي¹:

- ❖ مرونة التنظيم ؛
- ❖ الأفكار الجديدة الداعية إلى التغيير والخطط البديلة التي تسمح بالتكيف معه ؛
- ❖ المعرفة والمهارات الإدارية للأفراد بالإضافة إلى المهارات القيادية للرؤساء والمشرفين ؛
- ❖ توفر برامج التحكم في التكاليف وأنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة .
- بحيث تتعامل هذه المؤسسات مع التغيير وفقاً لثلاث برامج²:
- ❖ توقع والتنبؤ بالتغيير بتحديد طبيعته والقوى التي يمكن أن تؤثر فيه ومن بينها قوى المقاومة التي ينتجها الأفراد ؛
- ❖ توجيه التغيير وتبنيه من قبل المستويات المختلفة للإدارة ؛
- ❖ إشراك كافة أفراد المؤسسة في العملية التغييرية .
- أما عن التقنيات الخاصة بإدارة التغيير فتتمثل في :

¹ . سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 206.

² . محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

❖ البحوث التنظيمية التجريبية وتتركز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير

داخل البيئة المحلية أي اختيارها في المشاريع المصغرة.

❖ الإبداع في دراسة المشاريع مما يساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل

وطبيعة المتغيرات مما يجعلهم أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي يواجهونها مع تلك

المماثلة في المؤسسات الأخرى .

❖ التطور العلمي لسلوك الباحثين والذي أدى إلى تطوير تقنيات التغيير مثل : تقنية التعلم

الاجتماعي ، تغير العلاقة بين أعضاء الفريق وبين المجموعات في المؤسسة .

❖ التطور في نظريات الإدارة القائد إلى التطوير في تقنيات إحداث التغيير في المؤسسات

مثل : الإدارة بالأهداف ، الإدارة بالتجوال ، الإدارة بالثقة.

المطلب الرابع: مراحل و نماذج إدارة التغيير

يتوقف نجاح المنظمة في مواجهة التحديات الحالية بدرجة كبيرة على الإدارة الجيدة للتغيير

ومعرفة مراحلها ومتطلباتها المختلفة.

أولا : مراحل إدارة التغيير

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على

عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع

الحالي إلى الوضع الجديد، وهذه المراحل هي:¹

☞ **تشخيص الوضع الحالي:** هي أول مرحلة من مراحل التغيير، يتم فيها دراسة كل ما

يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط

¹. شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة بشار، 2008، ص12.

القيادة السائدة، وفعالية الاتصال،...، وبهذا يتم رصد كل نقاط قوة وضعف المنظمة وتشخيص وضعها الحالي.

☞ **تحديد المشاكل الحقيقية:** بعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين هذه المشاكل وعوارضها. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة في هذه المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

☞ **تخطيط برامج التغيير:** تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المنظمة وعملائها، كما يتم فيها تحديد الأولويات أي الجوانب التي تحتاج المنظمة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومن ثم متابعة العملية وصولاً إلى باقي الجوانب في المنظمة، كما تشمل أيضاً هذه المرحلة عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضاً وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.¹

وتجدر الإشارة أنه عند التخطيط لعملية التغيير يجب أن تؤخذ العناصر الآتية في الحسبان²:

- التغييرات السابقة ومعرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها؛

- المتأثرون بالتغيير ولأي درجة سيكون ذلك التأثير؛

- المقاومة المتوقعة للتغيير؛

- تأييد الإدارة العليا للتغيير وضرورة معرفتها لتفاصيل التغيير.

¹. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 42.

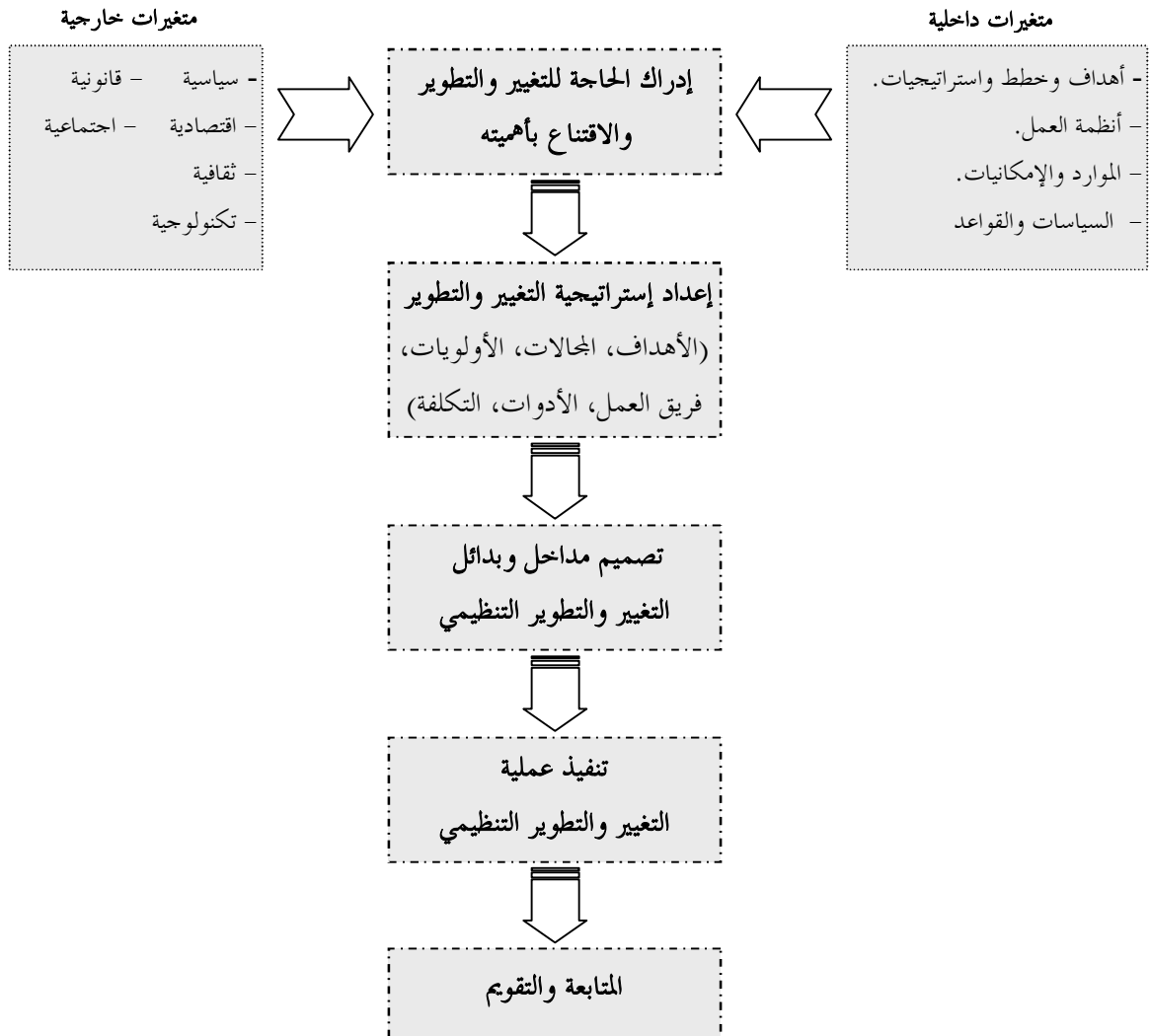
². نفس المرجع أعلاه، ص 41.

☞ **تنفيذ التغيير:** بعد المرور بكل ما سبق، يبقى تنفيذ مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المنظمة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين، وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم، وذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير. ومن جهة أخرى¹، يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوي العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحيانا أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين. كما يدخل ضمن مرحلة التنفيذ أيضا تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة ماديا مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير معنوي مثل تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء، وأيضا اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة بهدف التحفيز والتشجيع.

☞ **المتابعة والتقييم:** لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضا بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما تحقق فعلا واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة.

¹. شريفي مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص13.

الشكل رقم (25): مراحل إدارة التغيير



المصدر: منور أوسريز ومنصور فؤاد سعيد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق

يبين الشكل السابق أن عملية إدارة التغيير تبدأ بمرحلة إدراك إدارة المنظمة للحاجة للتغيير

والتطوير من أجل التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة.

ثانيا : نماذج إدارة التغيير

يشير كل من **Conner** و **Petterson** إلى أن نجاح العملية التغييرية يتوقف على اتفاق

الأطراف الثلاثة التالية¹:

☞ دعاة التغيير أي من يملكون سلطة المبادرة للتغيير وعادة ما يكونوا مدراء أو قادة

مؤسسات .

☞ ممثلي التغيير أي المسؤولين على إحداث التغيير .

☞ المستهدفين من التغيير وهم من يجب عليهم تغيير سلوكهم أو طريقة عملهم استجابة

للوضع الجديد .

بما أن التغيير عملية انتقالية من الوضع الحالي إلى الوضع مستقبلي مرغوب فإنه يمر

بمجموعة من المراحل باعتباره عملية طويلة معقدة ، وجعله عملية مستمرة ولتوضيح هذه

المراحل سوف نتطرق إلى النماذج التالية :

1. نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

لقد طور كيرت لوين نموذجاً لإحداث التغيير، وقد انتشر هذا النموذج بين الأفراد والتنظيمات، فقد

ساعد نموذج لوين على إحداث التغيير بنجاح من خلال المراحل التالية :

أ . إذابة الجليد

وفي هذه المرحلة يتم التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها

الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه

المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، نتيجة تدني مستوى الأداء، والاعتراف بوجود

مشكلة.

¹. خضير كاظم محمود ، منظمة الأعمال ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2010 ، 259.

وتهدف هذه المرحلة إلى شد انتباه المديرين وأعضاء المنظمة إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير

بتوضيح المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل ومشاكل التكيف مع البيئة¹.

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي²:

- منع أي مدعمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير والغياب والأكل على المكاتب والتوقف عن الأداء قبل انتهاء مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف وعدد ساعات العمل والراحة.

ب. التغيير

¹. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة، مصر، 2003-2004، ص 634.

². أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 440.

في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكاراً وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام، كذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين، للمساهمة في تطوير مهارات وسلوك العاملين.

وفي هذه المرحلة، أيضاً يحذر لوين من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب¹.

ج. إعادة التجميد

وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة بناء درجة عالية من الالتزام نحو الوضع الجديد، بحيث تهدف إلى تثبيت التغيير واستقراره بتوجيه مسار الأداء والعمل وفقاً للطرق الجديدة². أي لا يكفي القيام بالتغييرات، بل من المهم جداً الحفاظ على ما تم عمله وعلى المكاسب الناتجة عنه، من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة حوافز لها، كما أن من المهم أيضاً إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطوير، ومما يساعد في تثبيت التغييرات التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات.

¹. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط 2، الأردن، 2002، ص 228.

². محمد قاسم القريوتي، الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، 1999، ص 352.



شكل رقم (26) : خطوات نموذج كيرت لوين Kurt Lewin

المصدر: ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 437.

إلا أن ما يلاحظ من نموذج Kurt Lewin أنه يوصي بتثبيت التغيير ولكن هذا المفهوم لا

يتلاءم مع المؤسسات المعاصرة والتي تتميز ببيئتها الديناميكية، مما يجعل التغيير يتطلب

نموذجاً متعدد المراحل في شكل حلقة تعمل باستمرار.

2. نموذج كل من Lippit و Watson و Westly بتعديل نموذج Kurt Lewin : وتم

إدخال إضافات عليه بحيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم كالتالي :

✎ إثبات التغيير .

✎ الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير .

✎ العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل .

✎ تثبيت التغيير .

✎ إنهاء العلاقة التعاقدية.

ما يلاحظ على هذا النموذج أهمية بناء العلاقة التعاقدية ما بين المعنيين بالتغيير والاستشاريين

لضمان تشخيص سليم ونجاح العملية¹.

3. نموذج إيفانسفيتش Ivancevich وزملائه :

يمثل نموذج التغيير الذي اقترحه لوين إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج قدم عدد

من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلاً، ومن هؤلاء الباحثين إيفانسفيتش Ivancevich وزملائه

¹. محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 109.

وقد اعتبر أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي¹:

1. **قوى التغيير**: وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية.

2. **الاعتراف بالحاجة للتغيير**: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير

والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3. **تشخيص المشكلة**: فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لاتخاذ الإجراءات اللاحقة، ومن

أهداف التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هي المشكلة؟ ويجب تمييزها عن الأعراض المصاحبة للمشكلة

ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟

ها هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات

النظر المختلفة، كذلك من خلال إجراء مسح استطلاع اتجاهات العاملين، ويمكن الاستعانة بوسيط

التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة.

4. **تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير**: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات

التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الاستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي،

تغيير الأفراد، تغيير التقنيات.

¹. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر

والتوزيع، 2004، ص 371.

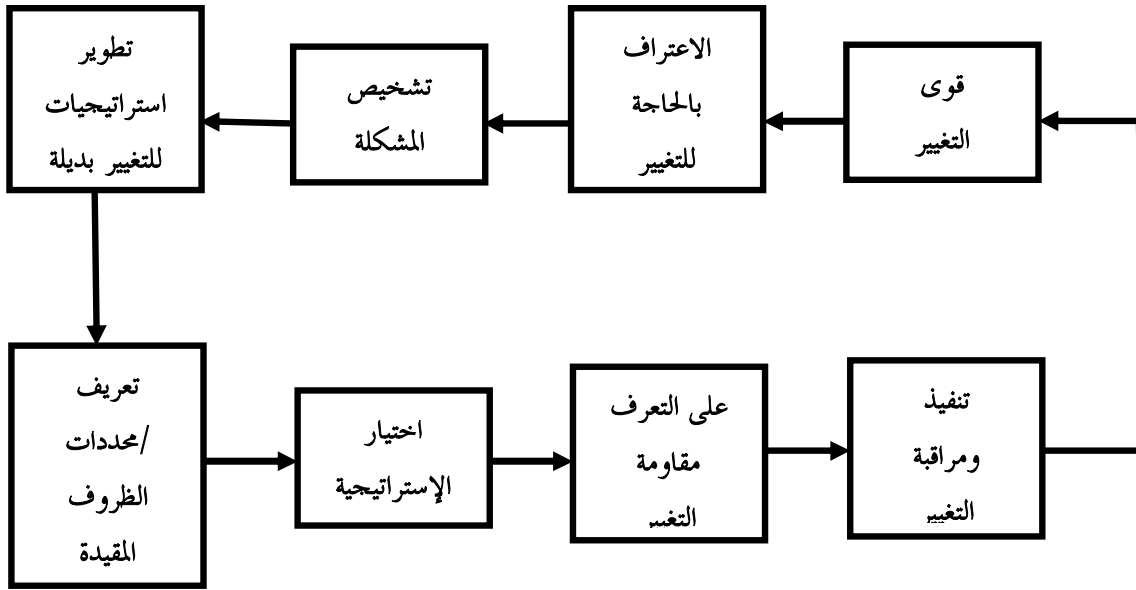
5. تعريف محددات /الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناح القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمر ضروري لنجاح التغيير، أيضاً يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، كذلك الثقافة السائدة في المنظمة.

6. مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويعها.

7. تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق. أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأى تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود.

وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على إستراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر.

أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل، والشكل التالي يوضح خطوات نموذج إيفانسفنتش.



شكل رقم (27) :خطوات نموذج ايفانسفيتش Ivancevich وزملائه

المصدر :حريم، حسين ،السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2004 ، ص372 .

4. نموذج عبد الباري درة:

يقترح الدرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية¹:

1. **معرفة مصادر التغيير:** وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير الثقافة والمناخ التنظيمي.

2. **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

3. **تشخيص مشكلات المنظمة:**

¹ عبد الباري درة ، **التغيير في المنظمات** ، في (بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية) مصطفى أحمد تركي (محرر) ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1986 ، ص 357.

والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دوران العمل غيرها من المشاكل.

4. **التغلب على مقاومة التغيير:** فيجب التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، فقد يكون السبب الخوف من الخسارة المادية، أو المعنوية، أو سوء فهم آثار التغيير، أو إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير، وبعد التعرف على تلك الأسباب يجب العمل على إيجاد الطرق والأساليب التي من خلالها يمكن التغلب على مقاومة التغيير.

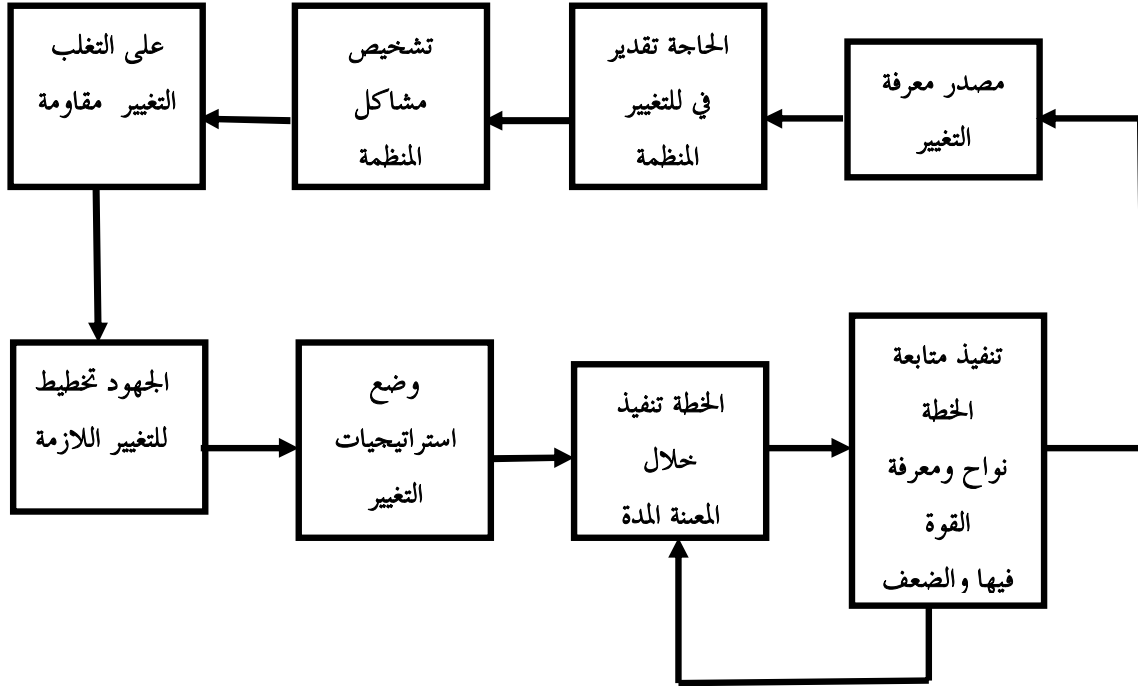
5. **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6. **وضع استراتيجيات التغيير:** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي (تغيير السلطات والصلاحيات ، تغيير في الاتصال ،إعادة تصميم الوظائف) ، التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة)، القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقيادة الإداريين، تنمية فرق العمل، توظيف أفراد جدد)

7. **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**

8. **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

الشكل التالي يوضح خطوات نموذج عبد الباري الدرة.



شكل رقم (28) : خطوات نموذج عبد الباري الدرة

المصدر: عبد الباري درة ، **التغيير في المنظمات** ، في (بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية) مصطفى أحمد تركي (محرر) ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1986 ، ص 358.

أخيرا يمكن تلخيص كل ما تم التطرق إليه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): أهداف وأدوات وطرق قياس التغيير

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق قياس الحاجة إلى التغيير
الأفراد: - الاتصال - التأثير - اتخاذ القرارات - الدافعية - توافق فرص العمل - أداء عالي - انضباط والتزام - مهارات فنية	- التدريب لرفع المهارات الفنية - التدريب لرفع المهارات السلوكية - تحليل تفاعلات الاتصال - الاستشارات والتوجيه - تخطيط المستقبل الوظيفي	- البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين - إحصاءات الغياب والتأخير - فحص سياسة المكافآت
الجماعات: - إعادة بناء جماعات العمل - استقلال الجماعات - الاتصالات الجماعية - اتخاذ القرارات الجماعية - حل الصراع الجماعي - التعاون - تبادل المعلومات - الحساسية للآخرين	- جماعات العمل المستقلة - مشاركة العمل في الإدارة	- البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها - الاجتماعات بين جماعات العمل - اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل
التنظيم: - الأهداف - السياسات والخطط - هيكل التنظيم - أساليب العمل والإجراءات - التكنولوجيا - الاتصالات الإدارية	- إعادة تنظيم الهياكل - تبسيط الإجراءات - التخطيط الإستراتيجي - جداول العمل المرنة	- دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشاكل العمل - المقابلات بين المديرين - مقابلات المديرين مع الاستشاريين

المصدر: أمين عبد العزيز حسين، مرجع سبق ذكره

المبحث الثالث: مقاومة التغيير

سنحاول من خلال هذا المبحث البحث في أهم المشاكل التي تواجهها أي عملية للتغيير، ألا وهي مقاومة التغيير، حيث نجد أنه كثيراً ما يُخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في الحفاظ على الاستقرار، كما لو كان التغيير مُهدداً أو مُعرقلاً للاستقرار، ويحتاج الأمر هنا إلى محاولة فهم مدلول التغيير وأهميته وإقناع العاملين بذلك، وأن عدم التغيير أو مقاومته كثيراً ما يؤدي إلى تهديد استقرار المنظمة.

يعتبر التعامل مع موضوع التغيير أمراً صعباً للغاية، وذلك لسبب بسيط هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظر منطقية، لذا فإن ردّ الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته بقوة في البداية، فالتغيير يهدد علاقات ومصالح قائمة Parochial Interests، وعلى اعتبار أن التنظيم الجيد يجب أن ينظر إلى نفسه ككيان عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة والمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يتواجد فيه، فعلى هذا الأساس يقول Grenier أنه "على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه".¹

المطلب الأول: ماهية مقاومة التغيير

رغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير وإدارته، إلا أنه لا يوجد تعريف أو مفهوم موحد لمقاومة التغيير التنظيمي، فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية، المتعلقة بهذا الشأن.

¹. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 60.

أولا : مفهوم مقاومة التغيير

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولا إن أدرك المستهدفون بالتغيير انه يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن قد تصطدم جهود التغيير بمقاومة رؤساء أو مرؤوسين بصورة أو بأخرى، فالتغيير يثير غالباً رد فعل يؤدي بالفرد لمقاومة التغيير سواء كانت أسبابه واضحة للرفض أو لم تكن لديه تلك الأسباب.

ومن البديهي أن تواجه المنظمة عند القيام بالتغيير أو التطوير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم قبول التغيير من قبل الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية من التغيير، حيث أن إدارة التغيير تعتبر من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها، وذلك نظرا لأن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه.

إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكننا تعريف المقاومة على أنها: "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي".

ويمكن تعريف المقاومة باختصار بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم¹، وتعتبر مقاومة التغيير فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير، وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة

¹. محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 355.

فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل.

كما تُعرف على أنها عبارة عن ردّ فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال ردّ فعل سلبي، فقد تكون دفْعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.

وتأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة.

وقد عرف حسن حريم "مقاومة التغيير بأنها استجابة سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".¹

ثانياً : أنواع مقاومة التغيير

يمكن أن تواجه المنظمة عدة أنواع من المقاومة، ترفض فكرة التغيير من أساسها وتعمل على مقاومتها بكل الوسائل، ويمكن أن ندرج هذه الأنواع في:

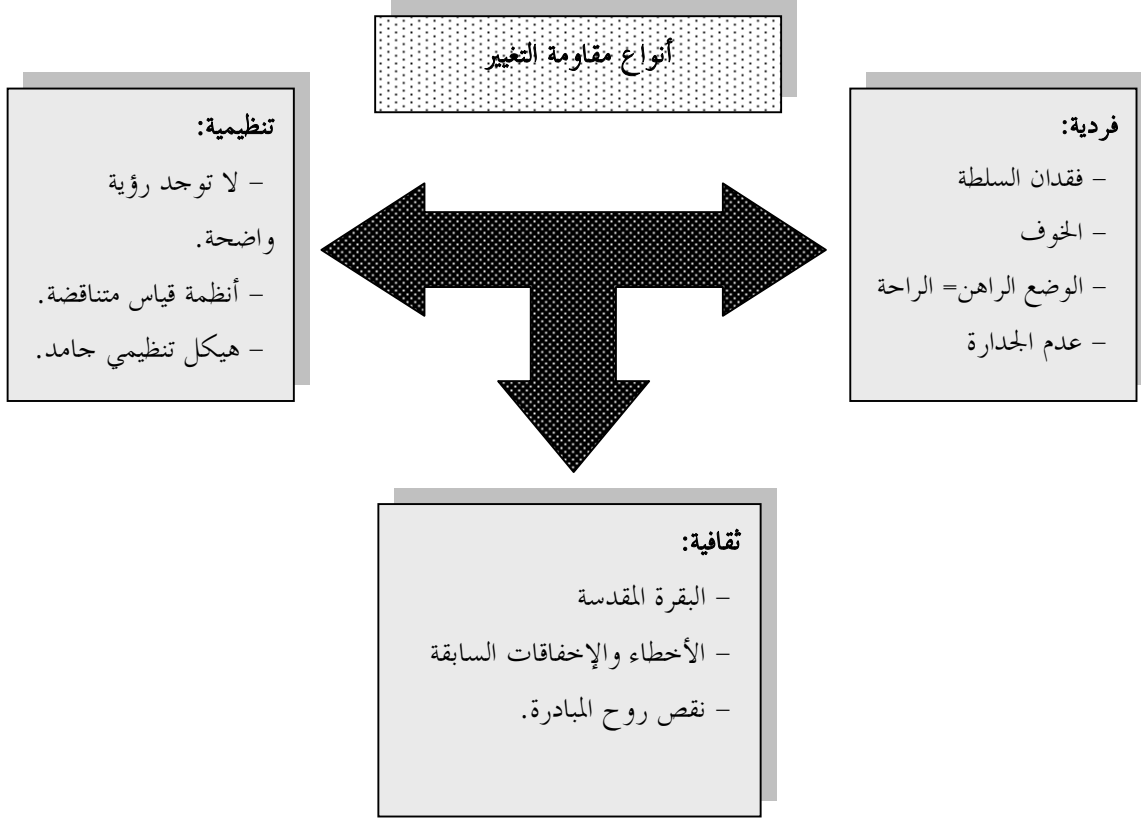
- المقاومة الثقافية: ثقافة المنظمة عامل قوي يحدد ما إذا كان التغيير مرغوباً أو مفروضاً،

¹.حسن حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، الطبعة الثانية، مرجع سبق ذكره ، ص384.

- ويرتبط ذلك بالذكريات المرتبطة بالأخطاء السابقة، الارتباط بالبقرة المقدسة Vaches* Sacrées بالإضافة إلى انعدام روح المبادرة، حيث تصنف من الأسباب الرئيسية للمقاومة الثقافية.
- المقاومة الفردية: وهي درجات، إما أن تكون قوية أو ضعيفة، وهنا التغيير يصبح كترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية، ففي كل تغيير هناك أفراد سيربحون أو يخسرون بطريقة ما، فإذا كانت ترجمة الفرد لهذا التغيير على أساس أن الخسارة من ورائه أكثر من الربح على مستوى التنظيم سوف يؤدي حتما إلى المقاومة وإلى نشاطات تدمر فردية أو جماعية.
- المقاومة التنظيمية: من جهتها تواجه التغيير بالمقاومة ويكون ذلك راجع لغياب رؤية واضحة واستعمال أنظمة قياس متناقضة، كما أن الهيكل التنظيمي إذا كان ذو طبيعة "سلمية" تدريجي، ويتسم بالجمود التنظيمي سوف يدفع بالمنظمة في حد ذاتها إلى عدم قبول التغيير

*: البقرة المقدسة: مصطلح يوناني الأصل ويعني أنه إذا لم يتغير الجو وبقي هادئا فإن الآلهة راضية عنهم، أما في حالة العكس فهذا أنها غاضبة، أما معنى المصطلح هنا فيعني ميل الأفراد إلى الجمود والروتين والابتعاد عن أشكال التغيير وارتباطهم دائما بما تعودوا عليه وتجنب كل ما هو جديد.

الشكل رقم (29): أنواع مقاومة التغيير



Source: Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, *Stratégie «Les Clés du Succès Concurrentiel»*, Edition d'Organisation, Paris, 2004, P286.

ثالثاً : صور مقاومة التغيير :

لا معنى للحديث عن مقاومة التغيير باعتبارها سلوك فردي متوحد، فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف

Goal-directed behaviour.

وفي معظم الحالات، يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية.

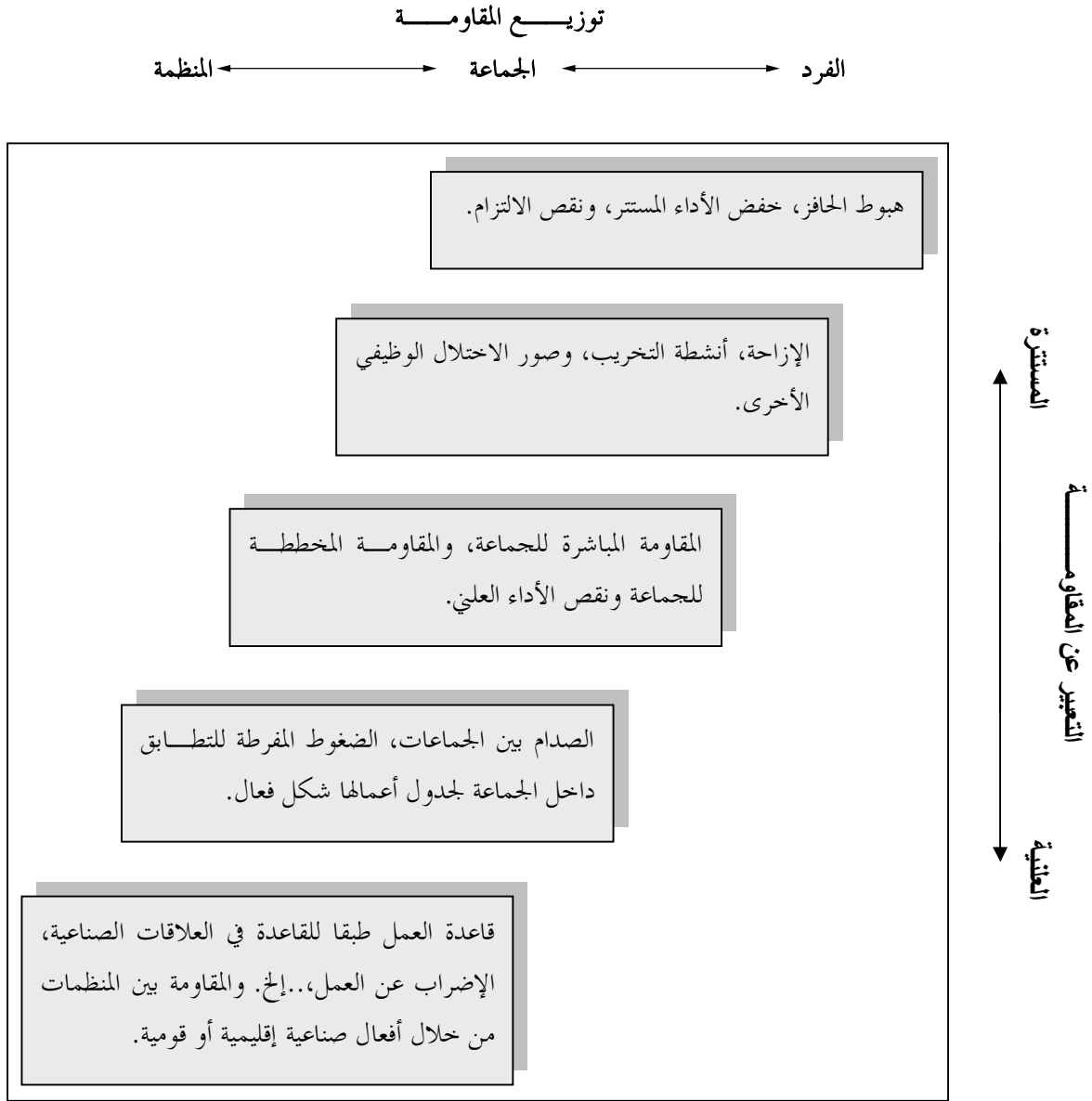
ويعرض الشكل التالي بعض الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على

مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

وعن طريق ترميز الابتكار إلى سلسلتين هما: "مستترة - علنية" "Covert-Overt"، و"الفرد - منظمة" Individual-Organization، نستطيع أن نستشف مدى من أنواع المقاومة، هذا المدى الممتد من أكثر صور المقاومة تخفياً، نجد أن الأشكال المستترة للمقاومة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز، والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، حتى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة، والتي تأخذ شكل رسمي من خلال العمل الصناعي المتناغم الذي يضم عدداً كبيراً من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد.¹

¹. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، الرياض، 2004، ص315.

الشكل رقم (30): التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 316.

من الواضح أن المقاومة يمكن أن تأخذ صور (أشكال) عدة، وأن الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التنوع في الأفعال سوف يكون في حد ذاته مدى واسع من المجال والنمط، ولعل أصعب صور المقاومة في التعامل معه بكل المعاني هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس.

المطلب الثاني: أسباب مقاومة التغيير

تختلف أسباب ودوافع مقاومة التغيير بحسب كل طرف (الفرد والمنظمة)، وفقاً لوجهة نظره

وموقفه من عملية التغيير:

أولاً: أسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر الفرد

♦ الإدراك الاختياري: إذ الفرد يرى الحقيقة غالباً من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل

الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية، فتصبح عندها الحقيقة مزيفة.

♦ قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة لعدم

معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج

التطبيق وتأثيره عليهم¹، سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل

على هذا الرفض، كما أن نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً

للمقاومة.

♦ سمات شخصية: هناك من هم سريعو الامتثال لكل جديد، وهناك من يرفضون أي

تعديل في نمط حياتهم و يحملون روح التشاؤم حول المستقبل، وذلك لظروف تربيتهم و

تعليمهم و خبراتهم في الحياة.²

♦ الرغبة في الاستقرار: إذ أن الفرد يحاول عادة الإبقاء على نمطية الحياة أو العمل الذي

يقوم به، وذلك تجنباً لأي تغيير قد يؤدي لزراعة نمط العمل والقواعد والأسس التي

أدت إلى استقرار المنظمة.

¹. سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1994،

ص217.

². عبد الحكم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا، مصر، ص219.

♦ **الخوف:** كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين، وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

♦ **نقص الحوافز:** من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه.

♦ **اجتماعية الفرد:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وهذا ما يدفعه إلى المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة، كما ترفض جماعات العمل أيضاً أي فرد غريب عليها.¹

ثانياً : أسباب مقاومة التغيير من وجهة نظر المنظمة

بينما تحاول المنظمة التأقلم مع البيئة فإنها تجد نفسها تواجه ميولاً معاكسة في توازنها نحو الانغلاق، فالقوانين والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات والمنظمة قد تشعر بالطمأنينة عن العمل في إطار محدد لذلك فإن التغيير يجري معاكساً للمصلحة التي قامت عليها تلك الأسس، والتي تشمل كلا من الاستقرار، الاستثمار السابق، والتعاقدات والالتزامات السابقة. وفيما يلي توضيحاً موجزاً لهذه الأسس:

¹. Céline Bariel, **La Résistance au Changement**, Centre d'étude en transformation des organisations, service de l'enseignement du management, HEC Montréal, Cahier N°04-10, Août 2004.

❖ **الاستقرار:** حيث تحاول معظم المنظمات وبخاصة الكبيرة الحفاظ على درجة من

الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق

وذلك بهدف التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية.

❖ **الاستثمار السابق:** حيث أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها كانت استثمرت

موادها في مشروع أو سياسات سابقة هذا الأخير اضطرت المنظمة بسببه الالتزام

بإستراتيجية معينة.

❖ **التعاقدات والالتزامات السابقة:** حيث لا توجد هناك منظمة لا تقوم بعمل التعاقدات

كالالتزامات مع الموردين والمنافسين والعملاء والنقابات... وغيرهم، وقد تفرض عليها

تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة¹.

وهناك أسباب أخرى تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي ويمكن إجمالها في خمسة

مصادر أساسية وهي كالتالي:

▪ **المصدر العقلاني:** وتتبع المقاومة العقلانية من التقييم الموضوعي لجدوى التغيير

وذلك بمقارنة التكاليف من مال وجهد ووقت بالفوائد التي ستعود بعد إحداث هذا

التغيير ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر دقة ووضوح في الرؤية والإقناع.

▪ **المصدر السلوكي:** وتتبع المقاومة السلوكية من شعور واتجاهات الأفراد أو

المجموعات نحو التغيير نفسه أو القائمين عليه، ويمثل الخوف فيه وعدم الرغبة في

التغيير أحد مظاهر المقاومة السلوكية، وترتبط المقاومة السلوكية بصفة عامة

بالمصالح والمزايا الشخصية أكثر من الاهتمام بمصالح المنظمة.

¹. زيد عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق ، الأردن ، 2006 ، ص178.

- **المصدر الاجتماعي:** تستند مقاومة التغيير التنظيمي إلى الجوانب الاجتماعية كالرغبة في الإبقاء على العلاقات الاجتماعية القائمة وصعوبة تقبل علاقات اجتماعية جديدة.
 - **المصدر السياسي:** وتتبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة وسلطة اتخاذ القرارات وقد يكون مصدر مقاومة التغيير أكثر من مصدر وفي هذه الحالة يصعب على الإدارة تنفيذ خطط التغيير بل وتكون عائق لنجاح التغيير.
 - **المصدر القيمي الثقافي:** من أسباب مقاومة العاملين للتغيير هو اعتيادهم على أداء عملهم بصورة معينة وقناعتهم بأسلوب تنفيذها إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد وأعراف العمل المتعارف عليها.
- وبضيف عامر تعود مقاومة التغيير لجملة من الأسباب يمكن عرضها كالآتي¹:
- ✓ الخوف من المجهول أي المخاطر التي يحملها المستقبل : كالاتقاد بأنه سيترتب على التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام التكنولوجيا الحديثة .
 - ✓ عدم إدراك نواحي الصور في الوضع الحالي ونواحي القوة ومزايا الوضع الجديد والإحساس بعدم منطقية التغيير .
 - ✓ تهديد المصالح الشخصية للأفراد كفقدان وظائفهم أو نفوذهم وسلطتهم أو المزايا التي يحصلون عليها .
 - ✓ تغيير محتوى الوظيفة والقيام بأعباء وظيفية جديدة .
 - ✓ التخوف من تلاشي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بسبب التغيير .
 - ✓ التوقيت غير مناسب بتغيير ظروف العمل وفترات الدوام .

¹. سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص 210.

✓ التغيير في المعتقدات والقيم السائدة والتعديل الثقافي .

أما مصطفى فإن مقاومة التغيير لها أسباب عدة منها ¹:

✗ ليس بالإمكان أحسن مما كان:

مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في

التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

✗ مخاوف فقد مزايا مكتسبة:

قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقد شيء ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو

قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات،

أو المكانة الأدبية، أو نمط إشراف مريح، وفي هذه الحالات لا يعطي المقاوم للتغيير

أهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزملاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من

عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في

تقييم الأداء.

✗ فقدان الثقة وقصور الفهم:

سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه، ومن

المرجح أن يسود سوء فهم لأهداف ونتائج التغيير عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط

التغيير.

✗ اختلاف تقييم التغيير ونتائجه:

¹. مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر ،

تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخططو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أي مصلحة أو منفعة.

وأشار القريوتي إلى أسباب أخرى لمقاومة التغيير وهي¹:

✕ تغيير في محتوى الوظيفة:

يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى البعض منهم، ويولد لديهم شعوراً بفقدان بعض هويتهم.

✕ تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة:

يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر سلباً على المركز الاجتماعي لبعض العاملين ويثير قلقاً يؤثر سلباً على الأداء.

✕ التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:

كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تتيسر لهم نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يحبذونها أو غير مستعدين لها.

✕ التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام :

فالعامل في العيادات يكون غالباً في الفترة الصباحية، بينما العمل في المستشفيات يكون على مدار الساعة.

✕ تغيير في المعتقدات السائدة:

ومن ذلك تغيير الموظف من صاحب سلطة إلى مقدم خدمة.

¹. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتظيم ،مرجع سبق ذكره ، ص 342.

المطلب الثالث : أشكال ونواحي الايجابية والسلبية لمقاومة التغيير

أولا : أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاَ وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة ، وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير .

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير¹:

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
4. يظهر الفرد أنه منزع وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
5. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
6. يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
8. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
9. يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.
10. يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.

¹ . حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص

ثانيا : النواحي الايجابية والسلبية لمقاومة التغيير

قد تكون مقاومة التغيير ايجابية، كما يمكن أن تكون أيضا سلبية. "المقاومة الايجابية: هي السلوك الذي يخالف التوقعات التنظيمية المصاحبة للمنهج الجديد، أما المقاومة السلبية: فهي الإحجام عن العمل في اللحظة التي يجب أن يحدث فيها"¹.

1. النواحي الايجابية لمقاومة التغيير:

- الضغط على القائد لتوضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- قد تكشف المقاومة عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توفر النقل الجيد للمعلومات،
- الكشف عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة.²
- الكشف عن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، مما يدفع بالقائد إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، الشيء الذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.
- تفرض مقاومة التغيير إعادة النظر في برامج التغيير و معالجة النقائص التي لم يكن بالإمكان ملاحظتها.³
- كما يمكن لمقاومة التغيير أن تقدم ملاحظات التغذية العكسية، ومن ثم فهم أعمق وأدق لما يحدث أثناء أداء الأعمال.⁴

¹. عبد الحكم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره ، ص210.

². محمد الصيرفي، إدارة التغيير والتطوير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص108.

³. David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, Edition Dunod, Paris, 2007, P187.

⁴. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص61.

ومقاومة التغيير لا تكون سلبية في جميع الأحوال فيمكن أن تكون ايجابية إذا كانت عوائده لا تغطي تكاليفه المادية والمعنوية وسلبية في حال ما إذا كانت نتائجه في صالح المؤسسة . وتتمثل ايجابيات المقاومة في¹:

- ✓ إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله ولآثاره بشكل أفضل .
- ✓ الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وبالتالي نقل غير جيد للمعلومات .
- ✓ التحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المرتبطة من التغيير .
- ✓ الكشف عن الضغوطات في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة .

أما عن العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير فهي كالتالي²:

- ❖ فرص التغيير على الأفراد والجماعات وهذا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرونه تهديدا لمراكزهم عكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بالتغيير كأنه يعمل لصالحهم .
- ❖ التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .
- ❖ تشكل رأى جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

2. النواحي السلبية لمقاومة التغيير:³

¹. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

². رضا السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

³. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص(32-33) .

- انخفاض مستوى الأداء ولاسيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بانخفاض مستوياته وارتفاع تكاليفه.
- انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة، وترسيخ أساليب العمل القديمة.
- ينظم الفرد إلى أي جماعة تتفق مع ميوله ورغباته في عدم التغيير، وذلك لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة، والتي تتيح له فرصة أكبر للتعبير عن معارضته للتغيير.
- تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة.
- تؤدي المقاومة إلى تفشي آثار نفسية واجتماعية سلبية (فردية وجماعية)، فتتسبب الصراعات التنظيمية وتعدد الجماعات غير الرسمية في المنظمة.
- مقاومة التغيير تؤدي إلى جمود الفكر، ومحاربة التطور والتجديد والتمسك بالوضع القائم، وإفشال خطط التغيير الآنية والمستقبلية، وهو ما يفقد المنظمة حيويتها وفعاليتها.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب معدات الإنتاج.¹
- زيادة الميل إلى الاتحاد وأنشطة نقابات العمال، لمواجهة سيطرة النظام بنظام رسمي مماثل له.²

¹. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، مرجع سبق ذكره، ص315.

². نفس المرجع أعلاه، ص315.

- يمكن للأفراد الإبقاء على الوظيفة ولكنهم ينسحبون نفسياً، ويصبحون سلبيين تجاه المؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإن مقاومة التغيير تؤدي إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق التغيير، فبدلاً من تنفيذ برامج التغيير تتحول الجهود إلى البحث عن أساليب التغلب على هذه المقاومة.

المطلب الثالث: التغلب على مقاومة التغيير

بعد أن يتعرف قادة التغيير على أسباب المقاومة ويدرسونها فإنهم ستعملون بعض الأساليب للتخفيف أو إلغاء المقاومة وإقناع الأفراد بضرورة التغيير والفوائد المرتقبة منه للمؤسسة وبالتالي للأفراد .

أولاً : أساليب مقاومة التغيير

1. **التعليم والاتصال:** يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن المقاومة يكون سببها عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا استلم العاملون الحقائق الكاملة عن التغيير، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يمكن أن يؤدي لتقليل المقاومة.

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير¹، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذا الأسلوب أنه عند اقتناع العاملين بهذه

¹. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 302.

المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً¹.

2. **المشاركة والإدماج:** تتمثل في مشاركة الأفراد في عملية التغيير من بدايتها وذلك بإقناعهم بأهمية التغيير بالنسبة لهم وأن نجاحه يتوقف عليهم مما يزيد من بذل الجهود والالتزام بكافة التعليمات لأن أغلبية الأفراد يهتمون بأي عملية تؤثر فيهم ويرغبون في المشاركة فيها².

3. **التسهيل والدعم:** تسهيل ودعم مراحل التغيير بإعلان خطواته والمسؤول عن تنفيذها مع منح فترة للتأقلم تقوم حينها المؤسسة بتنظيم التدريبات اللازمة لتزويدهم بالمهارات الجديدة بالإضافة إلى تقديم التحفيز والدعم المادي والمعنوي لتنفيذ التغيير³.

ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة بالإضافة لتكلفتها كما أنه لا تضمن النجاح.

4. **المفاوضات والاتفاق:** ومن خلال هذا الأسلوب يتم إعطاء شيء ذا قيمة لتقليل المقاومة. فإذا كانت المقاومة تتمركز في عدد محدود من العاملين، فإن رزمة خاصة من المكافآت يمكن تقديمها لهم لإشباع حاجاتهم الخاصة، وقد يكون أسلوب المفاوضات ضرورياً حين تظهر المقاومة من قبل مصدر قوي، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار الكلفة العالية لهذا الأسلوب، كما أن هناك خطورة من أن المفاوضات مع هؤلاء العاملين قد تؤدي بأفراد آخرين في مراكز قوة المطالبة بنفس المزايا، أي يتم من خلال هذا الأسلوب لتفاوض وتبادل وجهات النظر ما بين دعاة التغيير ومقاوميه⁴.

¹. محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 358.

². محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

³. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

⁴. حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 348.

5. **المنافرة والكسب:** المنافرة هي محاولة التأثير غير الظاهر، من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، خلق إشاعات للتأثير على العاملين لقبول التغيير، أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المنافرة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دوراً أساسياً في قرار التغيير، حيث تطلب نصيحة قادة، ليس بغرض الوصول لقرار أفضل ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير، إن كلاً من المنافرة والكسب هي طرق غير مكلفة نسبياً، وسهلة للحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية إذا ما أدرك المستهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير، وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض فإن ذلك يؤدي لانخفاض مصداقية وكيل التغيير إلى صفر.

6. **الاستغلال واختيار الأعضاء:** باختيار أحد العاملين للإشراف والمصادقة على عملية التغيير فهذا الأسلوب أكثر سرعة وأقل تكلفة إلا أنه يسبب مشاكل في المدى البعيد بعد شعور العاملين بأنهم استغلوا¹.

7. **السلطة والإكراه:** حينها يتم إجبار العاملين على تنفيذ التغيير باستخدام التهديدات السرية والمعلنة كفقدان الوظائف أو الفصل بحيث تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما تكون الحاجة إلى التغيير ملحة وتقضي تنفيذه بأكثر سرعة إلا أنه يخلف آثاراً سلبية تتمثل في استياء العاملين من قائد التغيير².

¹. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص 44.

². حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 303.

8. اختيار الوقت المناسب لتطبيق التغيير : ويتم اختيار هذا الوقت بناء على دراسة واعية

لكل المتغيرات المحيطة والتوافق بينها وبين المؤسسة والعاملين بها ¹.

ثانياً: سبل مقاومة التغيير كما يراها Andrew & Mark

يرى كل من أندرو سيزولاجي ومارك جي والاس Andrew & Mark أن هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة (6) من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والتبليغ	- حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل.	- حالما يقتنع الناس بالتغيير فإنهم سيساعدون في تنفيذه.	- من الممكن أن يستغرق وقتاً طويلاً إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً.
المشاركة والارتباط	- عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	- سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير.	- من الممكن أن يكون مضيقاً للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلائم مع الحاجة.
التسهيل والدعم	- المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف.	- لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف.	- من الممكن أن يأخذ وقتاً أطول ومكلفاً مع احتمال فشله.

¹. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن ، ط 1 ، 2010 ، ص 193.

التفاوض والاتفاق	- عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة.	- طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة.	- من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة).
الناورة والاستقطاب	- حينما تفضل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة.	- من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير.	- من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون أو يحاورون.
التهيب والضمير	- عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة.	- سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.	- ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير.

المصدر: شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 36.

ثالثا : منهج Kotter & Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير

يمكن تلخيص طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي في شكل قدمه كوتر وشليزنجر

Kotter & Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير.

ما يُلاحظ في محاولة (Kotter & Schlesinger)، أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب

درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق

توفير معلومات أكثر عن التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار، كما تعتمد

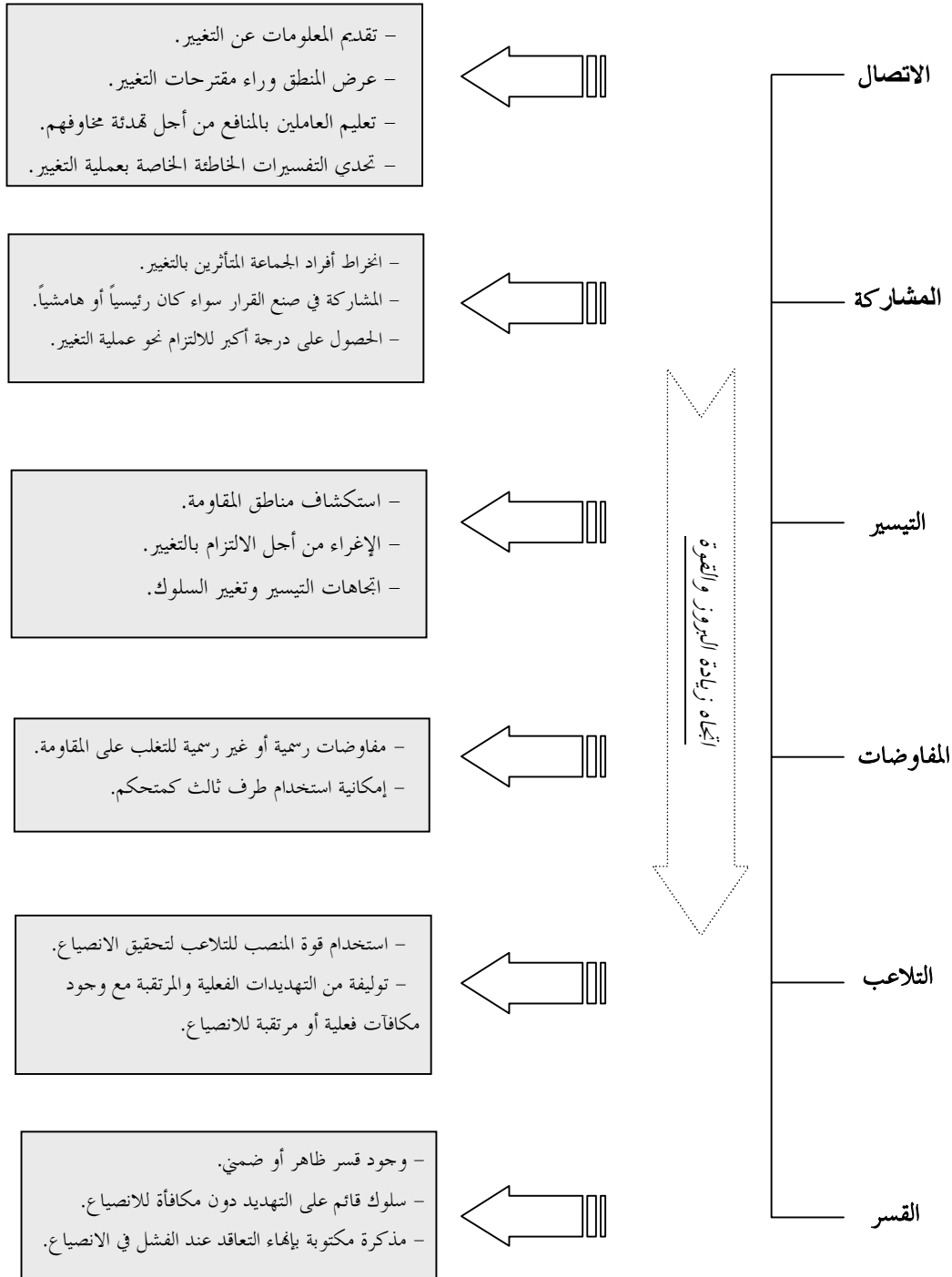
التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة

كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة

المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو

ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإيجار على تنفيذ التغيير ما له من انعكاسات سلبية على نتائجه.

الشكل رقم (31): منهج (Kotter / Schlesinger) للتغلب على مقاومة التغيير



المصدر: نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، مرجع سبق ذكره، ص 308.

المبحث الرابع: المفاهيم الأساسية في القيادة

تعتبر القيادة حجر الزاوية في حياة المجتمعات و المنظمات و نجاحها و استمرارها، ولقد لقيت اهتماما كبيرا من طرف علماء الاجتماع و الإدارة باعتبارها ظاهرة اجتماعية، جوهرها هو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات.

و من خلال هذا المبحث سنتناول المفاهيم الأساسية في القيادة، و العلاقة بينها و بين الإدارة، خصائصها و أنواعها، وظائفها، ثم أهميتها في الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

لا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة نلخص فيما يلي أبرزها:

- **التعريف الأول:** « هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة»¹

- **التعريف الثاني:** « عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين»²

- **التعريف الثالث:** « القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة »³

نلاحظ من سياق التعاريف السابقة أنها اشتركت كلها في أن القيادة هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة .

¹ . حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، مرجع سبق ذكره، ص 260.

² . سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 262.

³ . أحمد سيد مصطفى، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 246.

- **التعريف الرابع:** « القدرة الفائقة على توحيد و تنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا و إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة»¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير في سلوك الآخرين قد يكون عن طريق النفوذ و الذي نقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين مستمدة من سمات شخصية مثل الموهبة و الجاذبية، أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام الغير بأداء عمل أو شيء معين.

و تعرف كذلك القيادة على أنها:²

- تحديد الاتجاه، الرؤية و الاستراتيجيات .
 - تعبئة أعضاء المنظمة و أصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية و الاستراتيجيات.
 - تحفيز و تشجيع الناس من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر على المعوقات.
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه بالإضافة إلى كون القيادة في القدرة و الرؤية الإبداعية لتوجيه الأمور في المستقبل، و ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف إستراتيجية، و كذا القدرة على المشاركة بين أفراد العمل في الإنجاز بكفاءة عالية. كما لديها القدرة على خلق روح الإبداع لدى الأفراد في المنظمة نحو المستقبل المبدع.

¹ . إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة (الأسس و الوظائف) ،دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر ،2001، ص151 .

² . سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي و العشرون ،مكتبة عين لشمس، مصر، 1999، ص31.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة و جد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد. و من هنا نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

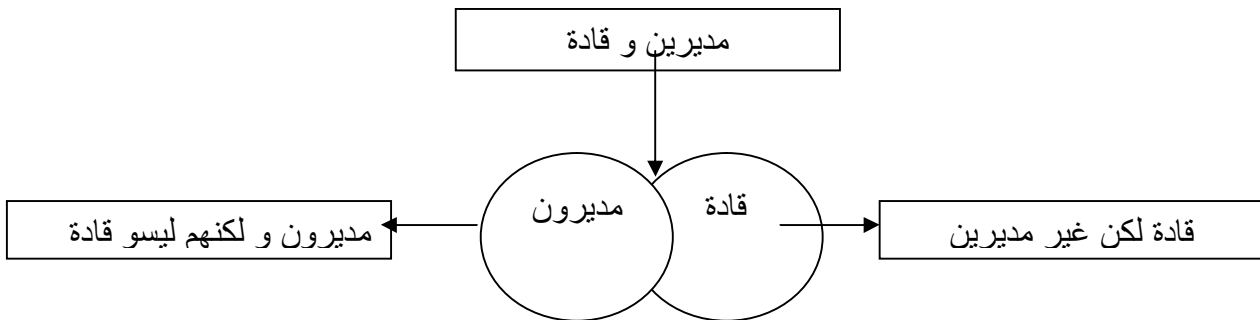
- القائد بموهبته و مهارته القيادية.
- التابعين: أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
- الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
- المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.

و بالإمكان اختصار ذلك في شكل دالة كما يلي:

القيادة = دالة في (القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف)

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة و الإدارة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة و الإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديراً، أو قائداً أو كليهما، كما قد لا يكون أيًا منهما¹:



الشكل رقم (32): القيادة و الإدارة

المصدر: جمال الدين مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 551.

¹ . جمال الدين مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 551.

و بصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، و التي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، و تتضمن الإدارة أنشطة التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، و تسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي، و ينظر للقيادة على أنها القوة التي تلهم الأفراد و تشد همهم و تحثهم على التغيير، بينما الأبعاد الإدارية الأخرى فإنها تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، و يعتبر التحفيز و الاتصالات و حل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية.

و تحتاج المنظمات إلى كل من القيادة و الإدارة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق النتائج المنظمة، و الإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

و يمكن إبراز أوجه التفرقة بين القائد و المدير في النقاط التالية:¹

- المدير مفروض على العاملين بالمنطقة الإدارية بقوة القانون، أي طبقاً لقواعد التنظيم الرسمي المحددة في القوانين، في حين أن القائد الإداري يحظى بقبول أعضاء التنظيم حتى و لو لم يكن مفروض عليهم كرئيس قانونياً.

- المدير يعتمد على السلطة بينما القائد يعتمد على السمعة، فالمدير يستمد سلطته و تأثيره و نفوذه من القواعد القانونية للمنظمة لمركزه القانوني، بينما يستمد القائد الإداري سلطته من قوته الذاتية أي السمات و الخصائص و المهارات الإدارية التي تميزه في التنسيق بين أنشطة الأفراد و إزالة المتناقضات بينهم و تفهم أعمالهم، حتى يمكن للجميع أن يعملوا كفريق واحد متعاون.

¹ . حسين عثمان محمد عثمان، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، 1996، ص (403-404).
(.

- المدير يثير الخوف بينما القائد يثير الحماس، فالأول تقبل الجماعة سلطاته و من ثم توجيهاته و تعليماته خوفا من الجزاء أو تجنباً له، أما القائد فتقبل الجماعة توجيهاته و تعليماته رغبة منها و حرصاً على العمل.

- المدير يؤنب الآخرين على الفشل بينما القائد يصلح الفشل.

- المدير يعرف كيف يتم العمل بينما القائد يوضح كيف يتم العمل.

- المدير يستخدم الناس بينما القائد ينمي الناس.

- المدير يهتم بالأشياء المادية بينما القائد يهتم كذلك بالناس و الأفراد.

- المدير ينظر إلى اليوم بينما القائد ينظر إلى اليوم و المستقبل.

- المدير يأمر بينما القائد يسأل.

- المدير يقول أنا بينما القائد يقول نحن.

هذا، و قد أوضحت مجلة فور تشن الاختلاف بين المدير و القائد كما يلي:¹

« المدير يقوم بالإدارة، بينما القائد يقوم بالتجديد »

« المدير يساعد على استمرار العمل، بينما القائد ينمي و يطور »

« المدير يعتمد على السيطرة، بينما القائد على الثقة »

« المدير يؤدي الأشياء بطريقة صحيحة، بينما القائد يفعل الشيء الصحيح »

المطلب الثالث: أنواع القيادة

¹ . إبراهيم الفقي، أسرار قادة التمييز (دليل الانطلاق و تحرير الطاقات الكامنة)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996، ص229.

تصنف القيادة إلى نوعين قيادة رسمية و قيادة غير رسمية¹.

1. القيادة الرسمية

تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف الرئاسية (القيادية) يمارسها أفراد معينون أو منتخبون، و يكلفون بمهمة توجيه رؤوسيتهم و الإشراف على وحداتهم التنظيمية (مثل رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، مدير الدائرة، رئيس قسم.....).

و حتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنح لهم سلطة رسمية، أي أن هؤلاء الأفراد يمارسون القيادة و هم قادة بحكم وظائفهم و مراكزهم الرسمية، و من السهل التعرف عليهم في المنظمة من خلال ألقاب و وظائفهم و مراكزهم و طريقة معاملة رؤوسيتهم لهم. (مثال: يكتسب رئيس الدولة سلطة القيادة و إصدار التعليمات و التوجيهات بما يخدم مصلحة الدولة).

2. القيادة غير الرسمية

في حالات كثيرة يلاحظ ظهور أفراد من بين جماعات العمل يمارسون القيادة و التأثير على أفراد الجماعة و تتطلع إليهم الجماعات للتوجيه و الإرشاد، هؤلاء الأفراد يمارسون قيادة غير رسمية، و هم قادة رسميون، يستطيعون التأثير على سلوك أفراد الجماعة من خلال مهارات و قدرات خاصة، مثل: قوة الشخصية، الاحترام، الثقة، الخبرة...

إن كلا النوعين من القيادة السابق ذكرهما هامتان، لأنهما يتواجدان جنباً إلى جنب في المنظمات، حيث توجد فيها الجماعات و التنظيمات الرسمية و غير الرسمية، و هنا يترتب على القائد الرسمي (المدير أو الرئيس)

¹ . رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1999، ص(262-263).

أن يعي و يدرك وجود القيادة غير الرسمية، و أن يتعرف على طبيعتها و طبيعة التنظيمات غير الرسمية و يحاول توظيفها لمصلحة المنظمة.

المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية.

من المتفق عليه لدى الإدارة العامة أن القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية و اختلاف مواقع عملهم و طبيعتها، يمارسون مجموعة من الوظائف، تعتبر كوظائف مشتركة بينهم، إلا أنهم اختلفوا في تحديد ماهية هذه الوظائف، و على سبيل المثال ابتدع هنري فايول تقسيما خامسا للوظائف القيادية كالتالي: التخطيط،

التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة، بينما يرى الفقيه الأمريكي Gulick أن للقائد الإداري سبع وظائف، نذكرها فيما يلي¹:

1- التخطيط.

2- التنظيم.

3- شؤون الموظفين: و يندرج تحته كل ما يتعلق بتعيين الموظفين و ترقيةهم و تدريبهم و تأديبهم.

4- التوجيه: و يعني إصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ المهمة الإدارية المنوطة بالقائد الإداري و متابعتها

للتأكد من أنها تنفذ على الوجه المطلوب.

5- التنسيق: و هو نشاط متعلق بالتوفيق بين نشاط من يعملون تحت إمرته، حتى يتم تنفيذ الخطة المرسومة.

¹ . إبراهيم عبد العزيز شيحا، محمد رفعت عبد الوهاب، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتبة القانونية، 1998، ص296.

6- النشاط المتعلق بالبيانات و الوثائق: و يعني ذلك النشاط المتعلق بنقل البيانات من أعلى إلى أسفل في

نطاق التنظيم الإداري، و تزويد القادة السياسيين بما يحتاجون من بيانات و تبادل المعلومات مع الرؤساء الآخرين.

7- النشاط المالي: و يعني ذلك أن يحسن القائد التصرف فيما بين يديه من موارد مالية، و أن يحدد بدقة

أوجه صرفها، و أن يشرف على كيفية الإنفاق. و يذهب الدكتور أنور ارسلان إلى تحديد وظائف القيادة كالتالي: تحديد الأهداف، التنسيق، الخدمة المدنية، العلاقات العامة و الرقابة.

المطلب الخامس: مداخل دراسة القيادة

تلعب القيادة دورا فاعلا و بارزا في حياة الجماعة على حد سواء، و لذا فقد كرست جهود علمية كثيرة و متنوعة للبحث و التقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة و عوامل فعاليتها في إدارة المنظمة، و في هذا الصدد سنتناول من خلال هذا المبحث مختلف النظريات التي تعرضت بالدراسة لموضوع القيادة.

أولا: نظرية السمات.

تعتبر نظرية السمات من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، و تفترض هذه النظرية أن فعالية

القيادة تتحدد بتوافر خصائص و سمات معينة، و تركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص و السمات، و يفترض أتباع هذه النظرية أن الإنسان يولد قائدا، و أن القيادة تتكون من خصائص موروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، و هو ما يسمى بنظرية "الرجل العظيم".

و قد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة في السلوك القيادي و لم تتفق تماما على هيكل موحد للسمات القيادية، و مع ذلك فقد أمكن تحديد سمات شخصية مشتركة لقادة ناجحين كمايلي:¹

- أ- سمات جسمية: مثل السن، الطول، العرض، الوزن، شكل الجسم، الحيوية، القوة الجسدية.
- ب- سمات الخلفية الاجتماعية: مثل التعليم، الطبقة الاجتماعية، المركز الاجتماعي، الحركة الوظيفية و الخبرة.
- ج- الذكاء: و هو محصلة قدرات عقلية مثل القدرة اللفظية و الحسابية و التحليلية و قوة الذاكرة و سرعة رد الفعل.
- د- السمات الشخصية: مثل الحماس، الاستقلالية، الثقة بالنفس، الطموح، روح التحدي، حب الإنجاز، حب التأثير و السيطرة، الأمانة و المصداقية، الإحساس بمشاعر و حاجات الناس و روح الدعابة.
- هـ- خصائص مرتبطة بالأداء: مثل الدفاعية للإنجاز، المسؤولية، المبادرة، المثابرة.

¹ . أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص273.

و- خصائص اجتماعية: مثل القدرة الإشرافية، التعاون، الشعبية و اللباقة.

هذا، و لقد وجهت انتقادات لنظرية السمات، كالإفراط في البساطة و التركيز على القائد فقط، و إغفال ديناميكية عملية القيادة، بالإضافة إلى خصائص الموقف.

ثانيا : نظرية سلوك القائد.

كانت الدراسات في هذه النظرية هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة، حيث قام عدد من الباحثين بإجرائها بعد إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح و مقبول لفعالية القيادة، و لقد تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر و هو « السلوك القيادي » بدلا من السمات، و تفترض هذه الدراسات و النظريات أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو القائد، و لكن ليست سماته، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبدئها في العمل و التي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته.

ثالثا :النظرية الموقفية (أو الشرطية)

يتزايد عدد المديرين الذين يعتقدون بأن القيادة عملية معقدة، بحيث لا يمكن ممارستها من خلال سمات أو سلوكيات محددة و مميزة، بل أن السلوك القيادي الفاعل هو مرهون بالموقف الذي يعيشه القائد، و أن القادة يجب أن يغيروا سلوكياتهم لمقابلة أو معالجة حاجات موقفية متنوعة.

و من هنا شكل كل من مدخل السمات و المدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، و أدى قصورهما إلى ظهور النظرية الموقفية، و هي أكثر تعقيدا منهما، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد و عوامل الموقف القيادي نفسه، و أنه يتعذر تحديد القيادة الفعالة بعامل واحد

فقط، و القائد الفعال يغير نمطه قيادته كلما تطلب الموقف ذلك، أي يكون قائدا مرنا ليكون مهتما بالعمل أو بالمرؤوس كلما تغير الموقف.

و في تحليل و تقييم أنماط القيادة، يتعين أن يؤخذ بالاعتبار عوامل تنظيمية مختلفة، و في هذا الصدد ظهرت عدة نظريات للقيادة الموقفية و هي:

* نموذج هيرسي و بلانشارد (Hersy et Blanchard) للقيادة الموقفية.

* نموذج فيدلر (Fiedler) للقيادة التفاعلية.

* نموذج هاوس (Robert House) الذي يجسد نظرية المسار و الهدف.

* نموذج قروم و يتون (Vroom et Yetton) لصنع القرار.¹

المطلب السادس: القيادة التبادلية و القيادة التحويلية.

يتناول هذا المطلب بالدراسة كل من نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة و نظرية القيادة التحويلية.

أولا: نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة لهولندر (1976)

يرى هولندر Hollander " أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية، صفات و

مميزات و توقعات القائد، مميزات و خصائص و توقعات التابعين (المرؤوسين) "

وقد أوضح كل من لاندي و ترمبو (Landy et Trambo) أن هذه النظرية تتضمن أن أسلوب

القائد يمكن

فهمة من خلال إلقاء الضوء على بعض العوامل و المتغيرات مثل: الموقف، التابعين، و القائد،

¹ . جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 582.

و هذا يعني أنها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين و سلوك القائد.¹

و يزداد هذا التفاعل حدة في موقف معين، فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرؤوسيه و تابعيه، و ذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة و محددة من مرؤوسيه مثل: الولاء و التأكيد و بذل الجهد و غير ذلك، كما أن المرؤوسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقا لتوقعاتهم للحصول على المكافآت (الجزء) و احتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، أي أن هذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد و التابعين له.

هذا التبادل - كما ترى النظرية - يجب أن ينظر إليه كعملية توازن و مساواة بين القائد و التابعين له.

ثانيا: القيادة التحويلية

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية كما رأينا سابقا أن القائد يمارس - كممثل للإدارة - عملية تبادل بين المنظمة كإدارة و بين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون (التابعون) يقدمون عملا و ينجزونه، و الإدارة تقدم لهم حوافز (مكافآت، علاوات، ترقية) و من لا ينجز عمله يعاقب.

لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل، و ليس مجرد منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل.

و يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه « القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية أو الذي يروج - في نفس الوقت - عملية تنمية و تطوير المجموعات و

¹ . ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره ، ص.366.

المنظمات».¹ كما أن القائد التحويلي يظهر تأثيرا مثاليا (كاريزما) أو اهتماما خاصا بالتابعين و يستشیرهم عقليا و يحفزهم و يلهمهم.

و عادة ما يكون له صفات و سمات قيادية، و توضح العناصر التالية خصائص القائد التحويلي الجذاب و سلوكياته التي ترتبط بشكل خاص بالجاذبية:²

1- له رؤية مستقبلية: فهو يقدم رؤية مشرقة و مثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا و كيف تبلغه.

2- متمكن في الاتصال: فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، و وفقا لخصائص كل فرد و تركيبته النفسية، و خلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزا مثيرة و تشبيهات مجزية، و متغيرات أو مصطلحات جديدة.

3- المصادقية: فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة و استقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة و رؤية القائد الجذاب.

4- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، و هكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات، و عندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة، وهكذا.

¹ . سيد الهواري، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

² . نفس المرجع ، ص 53-54.

خلاصة الفصل :

على ضوء الظروف الديناميكية التي يشهدها العالم وتشهدها بيئة الأعمال على الخصوص، يمكن القول أن التغيير هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً، ولكن هذا النوع من التغيير يتطلب دقة وتخطيط شديدين، ويتطلب رصدًا دقيقاً لمختلف الجوانب التي يمسها التغيير في المنظمة من جهة، والحرص على توافق هذا التغيير مع متطلبات وتحديات البيئة للمنظمات من جهة أخرى، وبما أن المنظمة في الأول والأخير هي مجموعة من الأفراد، يتطلب من القائمين بالتغيير أن يهتموا بالجانب الإنساني والثقافي. كما أن نجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانب التغيير المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد بهذا التغيير ومشاركتهم فيه، ومن خلال هذا كله يمكن القول أن نجاح عملية التغيير في المنظمة يتوقف على فعالية إدارة التغيير وتعاملها الجيد مع الأفراد وكسبهم في صفها، والاستفادة حتى من مقاومة التغيير بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

وتجدر الإشارة أن أي منظمة تنوي الإقدام على التغيير يجب أن تفكر جيداً في بدائل ومداخل التغيير العديدة، وتختار بعناية فائقة مدخل التغيير الذي يناسبها ويتوافق مع ظروفها وإمكانياتها ويساعدها على حل مشاكلها، كما يجب عليها أيضاً أن تقيس مدى قبول العاملين فيها لهذا المدخل ومدى قدرتهم على فهمه وإجراء ما يلزم من أجل تسهيل عملية التطبيق.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة، الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكار والإبداعات السريعة ونشوء منظمة التجارة العالمية، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظماتها هي البيئة المضطربة، مما استدعت حاجة المنظمة إلى التغيير من أجل بناء جهاز المنافسة لديها لتتصدى لمختلف هذه التغيرات الحاصلة سواء كانت داخلية أو خارجية..

ويعتبر التغيير على أنه تغيير ملموس ومخطط يشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوكيات العاملين وإحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، للتوافق مع متطلبات ومناخ البيئة الداخلية والخارجية، ويسعى عادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

كما تعتبر القيادة جوهر عملية التغيير وقلبها النابض، و تتبع أهميتها و دورها من كونها تقوم بدور أساسي من خلال التأثير على الأفراد العاملين، من أجل مساندة التغيير والمساهمة في إنجاحه باستخدام أدوات وأساليب للتأثير عليهم، و تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، و من ثم أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أو فشل عملية التغيير.

الفصل الثالث

قيادة التغيير... الاستراتيجيات والوسائل

تمهيد :

ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين ، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية وذلك لأسباب مقنعة ، أن التغيير يحدث في كل مكان ، وأن سرعته في ازدياد وتعدد ، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير . وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر . وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير معا في أن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة .

إن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي، لأن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير ، ومن هنا أصبح موضوع دور وأهمية قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية . ولا شك أن الاهتمام بمفهوم القيادة والتغيير يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة . ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات الأعمال تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير .

إن المؤسسات في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تعدد وتحول المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مما يتطلب الاستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرة الإستراتيجية وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المؤسسة بعد تنفيذ التغيير .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث أساسية:

المبحث الأول : أساسيات حول قيادة التغيير . المبحث الثاني: دور القيادة لإنجاح التغيير .

المبحث الثالث: خصائص وأبعاد قيادة التغيير .

المبحث الرابع : تأثير القيادة الخادمة في التغيير .

المبحث الخامس : الاستراتيجيات والقيادة والتغيير .

المبحث الأول :أساسيات حول قيادة التغيير

المطلب الأول : مفهوم وتعريف قيادة التغيير

أولا : مفهوم قيادة التغيير

إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادة بالدرجة الأولى ، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المؤسسة على الطاعة ، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ، ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني.

أي أن الإدارة في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول ، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها والسعي الدائم لتطويرها ، فالعمليات الإدارية لوحدها لا تتغير ولا تتطور ، وإنما الناس هم الذين يعملون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون ، ويطورون ويتطورون. لذا ينبغي التركيز على البشر باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور والارتقاء، والتأكيد على أن القيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة إلى الأمام ، ومراعاة أن العصر الحالي ، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات ، وهذا ما يفرض تحديا رئيسا يتمثل بتطوير القيادة ضمن إطار فكري حديث ، يراعي قابلية للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته ، ولذلك انطلقا من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراقها والتفكير فيها وتشكيلها ، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاءة وفاعلية¹.

¹ . عزت جرادات ، وعماد الدين منى مؤتمن ، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس، 2000 ، ص8.

وفي إطار إعادة التفكير في القيادة بصفة عامة ينبغي الإشارة إلى أن مدير المؤسسة قد تتطور إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته يركز على : بناء وتطوير رؤية مشتركة للمؤسسة وتحسين سبل وأساليب التواصل مع العاملين فيها ، وصنع القرارات داخلها بطريقة تعاونية ، كما يؤكد هذا النمط بصفة خاصة على دور المدير في كل مما يلي : قيادة القادة الآخرين ، التركيز على إحداث التغيير بصورة تشاركية ، الاعتراف بتغير طبيعة العلاقات بين مدير المؤسسة والعاملين .

وقد أكدت أبرز الاتجاهات العالمية في عقد التسعينيات على أهمية قيادة التغيير "باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه ، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته"¹.

ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المؤسسة ، ويعطي إحساسا بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها.

أن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس الدافعية لدى العاملين في المؤسسة للتغيير ، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل ، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنوهم المهني وإدارتها . ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه المشاركين في العملية من اتقان عملهم واستشراف مستقبلهم ، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل.

¹ Leithwood , Kennet , **Leadership for the School Restructuring** , Educational Administration Quarterly , 30(4) , 1994. P 498.

وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة ، فقيادة التغيير تعني : " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة " .

إن المنظمة التي لا تفكر في قيادة التغيير مصيرها الفشل والزوال ، فلهذا يجب التركيز على وضع قيادة قادرة في المنظمات على التطوير والسيطرة على تنظيمها.

ولا شك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها ، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة ، تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح .

ثانيا : القيادة الإدارية وإدارة التغيير

هناك اثنتا عشرة دليلا لقيادة التغيير هي ¹:

1. يجب أن تكون قيادة التغيير أسلوبا من أساليب الحياة.
2. قيادة التغيير متعددة الجوانب (فالتغيير قد يكون ثابت أو متغير ، لذا فقيادة التغيير تعد مشروعا بعيد المنال ومتعدد الجوانب وعلى القائد أن يكون مدركا ومهيئا للتغيير) .
3. تتطلب قيادة التغيير ارتباط من قبل كل المشتركين .
4. قيادة التغيير تعني خلع عباءة أمس واليوم .
5. تتضمن قيادة التغيير تجنب مبدأ (تزامن الضفدع المسلوق) ، فإذا قمت بوضع ضفدع في مقلاة وقمت بإشعال النار تحته، فالضفدع لن يقفز بل سيحترق حتى الموت ، أما إذا وضعت في مياه مغلية فإنه سيقفز ، ومن ذلك كان الأفراد داخل المنظمة ليس لديهم

¹. بلال خلف السكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2014 ، ص 337.

الإحساس بالفجوة الكبيرة بين ما هم عليه وبين ما يسعون لن يصبحوا عليه ،فسيطلون

في منطقتهم المريحة ويمر عليهم الزمن حتى يندثروا ويهلكوا.

6. يجب أن تقوم قيادة التغيير بإنشاء صلات وعلاقات .

7. قيادة التغيير تعني طرح التساؤلات الصحيحة .

8. قيادة التغيير تعني خلق انتصارات مبكرة (فالناس تحتاج إلى أن يروا بعض الشواهد

المبدئية الدالة على نجاح فكرة جديدة ووجود نتائج لها) .

9. قيادة التغيير تعني ادراك عدم الثبات في التغيير (فالتغيير مستمر وقيادة التغيير تعني فهم

إمكانية وجود فكرة جديدة قد تحتاج إلى التغيير بمرور الوقت ، وبالتالي يظهر تقلب

وعدم ثبات التغيير) .

10. قيادة التغيير تتضمن إنشاء منظمة معلمة .

11. قيادة التغيير تعني التنافس مع الذات .

12. قيادة التغيير تعني بناء تكامل

إن الحاجة للتغيير في منظماتنا العربية تستدعي الاستعانة بمدراء قياديين لديهم رؤية مستقبلية

وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير ، فلا يمكن أن تتجح

عملية التغيير ، إلا إذا كرس المدراء وقتهم وطاقتهم لابتكار الأساليب والطرق الإبداعية التي

تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع التغيرات العالمية ، وكذلك من ناحية أخرى تذليل

الصعوبات التي تواجههم ، وتوفير المرونة أثناء عملية التغيير ، ويمكن تلخيص دور الإدارة في

النقاط التالية¹:

¹. زيد منير عبوي ، م إدارة التغيير والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

1. ضرورة أن تساند الإدارة العليا وتدعم برامج التغيير والتطوير ، وتقديم الدعم المادي لإنجازها .
2. ضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدف والتركيز على جميع العناصر ذات الصلة بعملية التغيير ، فلا نكتفي بالدعوة للتغيير بمفهوم الكلمة الواسع إنما تحديد الجوانب التي سيتم تغييرها وبشكل دقيق .
3. ضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز ووضع نظام لقياس درجات النجاح في عملية التغيير والمساهمة فيها من قبل العاملين
4. ضرورة التخلي عن مركزية القرار ، ومنح تفويضات وصلاحيات أوسع ، وتمكين العاملين في المستويات الأدنى والتنمية لمهارات ومعارف واتجاهات العاملين ليتمكنوا من الإبداع والتقدم بأفكار جديدة.
5. تشجيع التدريب والاستخدام للتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تطوير الفكر الإداري والمهني للمدراء والتالي توسيع آفاقهم وتقديمهم بأفكار جديدة تؤدي للإبداع وللنجاح في إدارة التغيير .

ثالثاً : التعريف بقيادة التغيير

يمكن أن نعرف قيادة التغيير من خلال التعاريف التالية :

1. تعرف قيادة التغيير على أنها " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لأحداث التغيير وعلى مراحل بقصد خدمة الأهداف المنشودة"¹ .

¹ . عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني ، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة أم القرى كلية التربية ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 33.

2. وتعرف كذلك بأنها "العملية التي تستخدم فيها قادة يمتلكون الوقت والمهارات والدعم ، ليضعوا سياسات واضحة لجهود التغيير وتطبيقها ، وإيجاد المناخ والحوافز الضرورية من أجل عملية التغيير التي قد تكون طويلة ومعقدة ، وإيجاد مشرفين فاعلين يتبنون أنشطة التغيير"¹.

3. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم ، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.²

4. وتشير منى عماد الدين إلى أن أبرز الاتجاهات العالمية تؤكد على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات وتحدياته وتقنياته.³

5. تعرف القيادة بالقدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتحديد الاتجاهات والأهداف ودفع العمال لإحداث التغيير الايجابي وتحقيق الفعالية . بحيث توضح ما هو مطلوب من تغييرات وتعمل على تنفيذها ، هذا يعني تلازم كل من الإدارة والقيادة لتحقيق الفعالية التنظيمية⁴ .

6. أما قيادة التغيير فهي مجموع المعارف الفنية ، والطرق والتقنيات والوسائل موضع التنفيذ لمتابعة تحولات المؤسسة والوصول بشكل سريع لنتائج ملموسة⁵ .

¹ . نفس المرجع ، ص 34.

² . Roberts , N , **Transforming Leadership** : A process of collective Action , human relation , 38(11) , P 1046.

³ . عماد الدين ، منى مؤتمن ، إعداد تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في مدير المدرسة في الأردن **لقيادة التغيير في مدرسته** ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 18.

⁴ . عبد الوهاب سويس ، **المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم** ، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ب ط ، 2009 ، ص 75.

⁵ . Olivier Meier Et Al , Op . Cit , P 43.

7. أن قيادة التغيير تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدورهم ، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم¹.

8. تعرف قيادة التغيير على أنها " كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لأحداث التغيير وعلى مراحل بقصد خدمة الأهداف المنشودة"².

9. يرتهن نجاح التغيير في تحقيق أهدافه بوجود قيادة تغيير تعي أسسه ، ومبادئه ، وتمتلك التصور الفكري ، والعلمي اللازم للتعامل معه³.

10. وقد عدت القدرة على قيادة التغيير هي جوهر التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة ، حيث تعني قيادة الجهد المخطط ، والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية ، والإمكانات المادية ، والفنية المتاحة للمؤسسة⁴

¹ . الوسمي فيصل ، درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن ، 2006 .

² . عامر سيد ، مفاهيم إدارة التغيير وإدارتها ، مركز وايد سيرفس ، القاهرة ، 1991 ، ص 51.

³ . الزهراني سعد عبد الله ، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 1995 ، ص 9.

⁴ . عزت جرادات ، وعماد الدين منى مؤتمن ، استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، 2000 ، ص 28.

إن قيادة التغيير ضرورة حتمية تفيد في تحقيق البقاء للمؤسسات لأنها المسؤولة عن إجراء التغييرات التي تدفع بالمؤسسات نحو النمو أما القائد التغييري فيشجع الأفراد بتحريك سلوكهم نحو المبادرة إلى التغيير فالقيادة التغيرية تحتوي على المهام التالية¹:

- 1- تحديد الحاجة إلى التغيير بعد القيام بعملية التشخيص المتضمن العناصر التالية: الثقافية ، الإستراتيجية ، الاقتصادية ، التنظيمية ، التقنية .
- 2- تحديد هدف التغيير حسب الوضع المرغوب .
- 3- إعداد رؤيا مشتركة والإستراتيجية أو الإستراتيجيات التي تأخذ في الاعتبار العوامل المستهدفة والوسائل والموارد اللازمة .
- 4- التعريف بمشروع التغيير لدى كافة الأطراف المعنية .
- 5- ضمان تنفيذ مخطط العملية بمشاركة كافة الأفراد وإدارة التحول إلى الوضع المرغوب أي التركيز على تغيير تشاركي مبدع.
- 6- المتابعة والرقابة على كافة مراحل العملية التغيرية لقياس النتائج المتوصل إليها .
- 7- الإعلان عن النتائج المحققة والفروقات مع ما هو متوقع لاستدراك النقائص .

الفروق بين المدير والقائد من حيث دور كل منهما :

هناك العديد من الفروق بين دور كل من المدير والقائد ، وسنتناول فيما يأتي دور كل منهما من أجل تحديد تلك الفروق :

1 . **المديرين :** يمارس المديرون في منظمات الأعمال الأدوار الآتية :

¹ . علاء محمد سيد فنديل ، مرجع سبق ذكره، ص 194.

✕ يشارك المديرون في كافة مراحل وتفاصيل وضع الخطط الخاصة بالعمل في وحداتهم

الإدارية ، وإعداد الموازنات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط عن طريق تحويل ما تم

التخطيط له إلى جداول أعمال دقيقة تستلزم تخصيصا مقننا للموارد المادية ، ووصفا

للووظائف التي ستتأط بالموارد البشرية .

✕ يهتم المديرون بوضع الهيكل التنظيمي ، يوضح السلطات والمسؤوليات لكافة الأفراد ،

ويحدد العلاقات الإدارية ما بين إدارات العمل المختلفة.

✕ يتولى المديرون حل المشكلات والتصدي للنزاعات من خلال قدراتهم العالية في

التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.

✕ يتركز اهتمامهم على تحقيق النتائج قصيرة الأجل التي تضيق الفجوة بين ما تقدمه

المنظمة وتوقعات عملائها ومالكيها .

2 . **القادة في منظمات الأعمال** : تتبع ممارسات القادة من اهتماماتهم كقادة ، فهم يتطلعون إلى

المستقبل بنظرة واثقة ، مستعدين في ذلك إلى اقتناعهم بقدراتهم وطاقاتهم الكامنة التي تمكنهم من

استشراف المستقبل وإعداد العدة لمواجهة ما يحمله من احتمالات محسوبة ، فهم :

✕ يطورون رؤية مستقبلية ملهمة ، ثم يطورون خططا إستراتيجية تتحقق من خلالها هذه

الرؤية.

✕ يعملون على أن تكون هذه الرؤية مشتركة عن طريق توصيلها لكل فرد من الأفراد ،

لأنهم يؤمنون بأن هناك دورا لكل فرد في تحقيق هذه الرؤية .

✕ يتصف القادة ، عادة بالقدرة على التأثير في الآخرين ، لذلك فإن الأفراد وفرق العمل

سيتأثرون إيجابيا لتحقيق تلك الرؤية التي أصبحت مشتركة .

✕ يؤمنون بأن الحفز له فعل السحر في دفع الأفراد للتغلب على الصعاب التي قد

تواجههم أثناء تنفيذ ما يحقق هذه الرؤية.

إن النظرة المستقبلية الثاقبة التي يمتاز بها القادة ويتميزون فيها عن المديرين تجعلهم يركزون

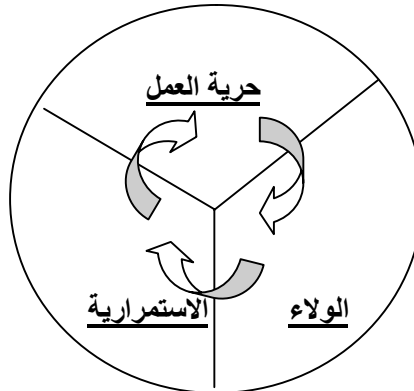
في تفكيرهم وممارساتهم دائما نحو التغيير إلى الأفضل .

المطلب الثاني : مكونات قيادة التغيير

إنها تتمثل في مقدرة القائد على غرس إحساسا من الولاء في نفسه ونفوس العاملين، من

خلال استخدام نطاق من التعزيز . وتحقيق كل من حرية العمل والولاء والاستمرارية، بحيث

تتصل المكونات معا كما هو موضح في الشكل التالي¹ :



الشكل رقم (33) : مكونات قيادة التغيير

1. حرية العمل : مقدرة القائد على تملك سلطة اتخاذ القرارات التي تتفق مع اتجاهات المؤسسة

وسياساتها .

2. الولاء : الالتزام الذاتي المبرر الذي يمتلكه القائد بكامل إرادته واختياره بحيث تكون لديه

إرادة كاملة للعمل بما يتطابق تماما مع قيم المؤسسة .

¹ Reinhard , Tess , **A Grounded Theory Investigation of Change Leadership During Turbulent Times** , a dissertation for the degree of Doctor of Education , Northen University : USA , 2007.

3. الاستمرارية : الدرجة التي يمكن للقائد أن يحافظ بها على استمرارية المؤسسة وديمومتها في

المستقبل ، معتمدا على ثبات سمعتها وقابليتها للمحافظة على قيمها .

أما واريك فقد أناط بقائد التغيير الأدوار الآتية والمهام المرتبطة بكل دور¹ :

- دور المبادر: ويتطلب من القائد أن :
 - يطور فكر للتغيير .
 - يوفر قيادة رؤيوية.
 - يعي قضايا العمل جيدا وآلية إنجازها .
 - يحمل رؤية التغيير.
- دور المسهل : ويتطلب من القائد أن :
 - يعمل مع الأفراد .
 - يعمل مع الفرق.
 - ينظم العاملين معه ويصنفهم جيدا.
- دور المنفذ : ويتطلب من القائد أن :
 - يخطط ويدير عملية التغيير.
 - ينجز الأعمال.
 - يحافظ على اهتمام العاملين معه ويحفزهم باستمرار.
 - يثابر حتى ينجح التغيير.

¹ . Warrick , D D , **Developing Organization Change Champions** , Organization Development Practitioner , Vol .41 No.1.

ووجد في قيادة التغيير أن التغيير أمر يقاد ، ويضبط ، ويمكن التنبؤ به. وأشار أيضا أن

للتغيير ثلاثة مفاتيح وهي الإحاطة والارتباط والتمكين وأسمائها (Three Big E's) وهي ¹:

- **الإحاطة:** وتعني هنا إحاطة القائد نفسه بقيادة وعاملين معم ، يتمتعون بروح مهنية عالية وهم موجودون دوما في أوقات النجاح أو الفشل ، أيضا على القائد أن لا ينسى الفئة التي أحاطت نفسها بالسياج بعيدا عن التغيير ومحاولة إدماجهم في مهمات معينة حتى لا يشكوا عائقا أمام التقدم في التغيير.

- **التمكين :** بعض القادة يمكنون أنفسهم بمسميات المراكز الوظيفية التي يشغلونها ، أو بالمناصب الإدارية التي حصلوا عليها ، وفي تقوية علاقات حسنة مع الآخرين ، وفي المقدرة على تخفيف الضغط الناتج عن العمل ، أيضا في اتخاذ عادات صحية سليمة تساعد الشخص على أداء عمله. أيضا يرتبط بالتمكين موضوع تفويض الصلاحيات لمن هم في مستوى وظيفي أقل ، وذلك بهدف تيسير العمل وتسهيله، واستثمار الوقت وسرعة الانجاز . وبالمحصلة فإن تمكين القادة يؤدي إلى زيادة قوة المؤسسة وديمومتها ، وديمومة التغيير فيها .

الارتباط : يرتبط بهذا المفهوم بالدرجة التي يستطيع بها القادة الارتباط والاندماج بعمليات التغيير للحصول على التغيير الدائم والثابت ، ويعني أيضا مقدرة القادة على استثمار طاقات العاملين معه من خلال ارتباطه بهم وبخطوات العمل ، ووهنا إشارة إلى تفويض الصلاحيات جنبا إلى جنب مع مبدأ المساءلة .

المطلب الثالث : طبيعة قيادة التغيير في المؤسسة وأبرز ملامحها

¹. سميرة إبراهيم علي عميرة ، إستراتيجية مقترحة لقيادة التغيير ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 2010 ، ص 55.

يحرص قادة التغيير بصفة عامة على صياغة رؤية مشتركة للمؤسسة ، وتنمية الالتزام بتنفيذها وتعزيزه لدى الفئات المعنية بالعملية من داخل المؤسسة وخارجها بصفتهم شركاء مساهمين فيها ، ويسعى قادة التغيير إلى تطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية ، وترسيخ القيم والاتجاهات الجديدة والتجارب التطويرية داخل ثقافة المؤسسة .

إن موضوع القيم الجديدة المرتبطة بالقيادة المعاصرة بصورة شمولية تكاملية ، إذ اقترح مجموعة تتألف من تسع قيم أساسية ينتهجها ويطبّقها القادة الناجحون الذين يتفهمون الحاجة الماسة إلى التنسيق بين الجوانب التنظيمية وتلك المعنية بالثقافة المؤسسة لتحقيق التغيير الناجح في المؤسسة . وسنحاول استعراض هذه القيم التي تسهم بفاعلية في تقديم فكرة ملخصة ومركزة حول قيادة التغيير في المؤسسة وتوضيح طبيعتها وإبراز ملامحها ، وذلك على النحو التالي¹:

أ- القيادة بالغايات والأهداف :

تشمل جميع السلوكات والممارسات القيادية التي تسعى إلى نقل وإيصال كل المعاني المهمة وذات القيمة والمرتبطة بأهداف التنظيم للعاملين في أنحائه كافة. إن توضيح الغايات يساعد الناس على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته ، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز.

ب- القيادة بالتمكين :

تتمثل بإتاحة الفرص والوسائل والآليات المناسبة أمام هيئة العاملين في المؤسسة للمساهمة في صناعة القرارات . فعندما يشعر الناس بأن لديهم القوة والقدرة لاتخاذ قرار ما بخصوص أمر يهمهم ، وأنهم يحظون بالثقة والتقدير لقدرتهم على معالجة الموقف بحكمة وعقلانية ، فإنهم غالبا

¹ . Goens , George A and Clover , Sharon , I R , **Mastering School Reform** , Allyn and Bacon , USA , 1991 , P 160-162.

ما يؤدون هذه المهمة على النحو الأفضل . وعندما يستثمر قادة المؤسسات الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب ، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف التنظيم .

ج- القيادة كقوة دافعة للإنجاز :

تؤكد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز ، فقادة المؤسسة الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون مؤسساتهم من خلال إصدار الأوامر والتعليمات وباستخدام سلطة الثواب والعقاب ، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز ، وهذا ما يعكس وجهة نظر إيجابية لاستخدام السلطة وتوظيفها في المسار الصحيح.

د- القيادة بنشر السلطة وتفويضها :

ترتبط بالتمكين ، وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المؤسسة .

هـ- القيادة بالرقابة النوعية :

تختلف الرقابة في المؤسسات عن الرقابة في الشركات مثلا ، فهي تتجاوز الاهتمام بالبرامج والضبط والقواعد والأوامر ، لتغدو أكثر اهتماما بمواقف العاملين تجاه عملهم واتجاهاتهم نحوه ، فالرقابة النوعية تعني بمعتقدات الناس وكيفية تطابقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم ، وتسعى إلى تعرف مدى الرضى الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

و- القيادة بالتحويل والتطوير :

تلخص جهود قيادة التغيير الرامية إلى تحويل العاملين في المؤسسة الذين يتصفون بالتزامهم المحدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها وتغييرهم ليصبحوا مهنيين ملتزمين يشاركون في

صياغة الرؤية العامة للمؤسسة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها ، ويتسموا بالحماس والدافعية والمساهمة الفاعلة .والتأثير الإيجابي على مخرجات التنظيم المؤسسي ونواتجه.

ز - القيادة بالبساطة والوضوح :

تتضمن الابتعاد عن تعقيد الأمور وتجنب المبالغة في الإجراءات والأنظمة والتعليمات ، وكمثال، فإن المنظمات صغيرة الحجم تعد أفضل وأكثر ملاءمة لتسهيل عمليات الاتصال المباشر ، وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية ، وذلك مقارنة بالمنظمات الكبيرة والضخمة التي تكون فيها العلاقات غير مباشرة ، مما يضطرها إلى إيجاد تنظيمات صغيرة داخل المنظمة نفسها ، أو تشكيل فرق متعددة للحد من معوقات الاتصال وصعوبته في مثل هذه التنظيمات الكبيرة.

ح - القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة :

يتضمن هذا المفهوم التأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية ، وينص ببساطة على مجموعة القيم العليا الجوهرية التي بنيت عليها المؤسسة والتي لا تقبل المساومة بشأنها . وبعد أن يتم الإعلان هذه القيم وتوضيحها والتأكيد عليها في أنحاء المؤسسة ، تتاح هنالك مجالات عدة مناسبة وفرص متعددة لتطبيق هذه القيم من قبل المهنيين والمختصين في المؤسسة من خلال برامجهم المتنوعة ، وإبراز طاقاتهم وتميزهم في هذا المجال. والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها ، فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح ، إذ لا يسمح بأن تتعارض الرؤية العامة للمؤسسة مع الوظيفة الأساسية التي ينبغي أن تسعى إلى تحقيقها أو الغايات السامية التي يتوخى أن تنتهجها.

ط - القيادة بالتفكير المتعمق المركب :

تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء ، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد ،

فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار ، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب ، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت ويتجاهلون نقاطا عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث.

المطلب الرابع : مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة هما : الجانب التنظيمي، والجانب الثقافي والانفعالي، وذلك على النحو الآتي¹:

1 - الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة.

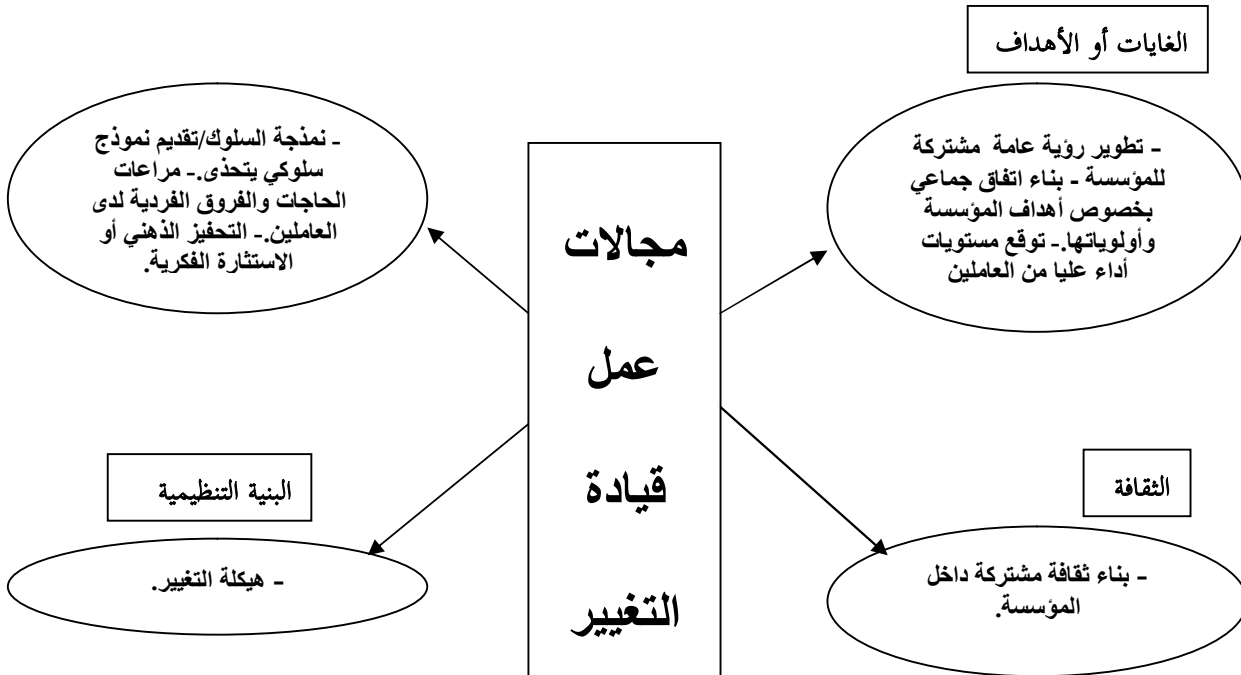
2 - الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة ، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج ، والقيم ، والدوافع ، والمهارات، والعلاقات التنظيمية ، مما يؤدي إلى أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس داخل المؤسسة.

إن الجهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس ، فإنها تتطلب تدخلا مباشرا لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أم المعنيين بالعملية كافة ، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير ، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

¹ . Fullan , M , **Leadership for the 21st Century** , Educational Leadership , 1998 , 55(7) , P 6-10.

إن قادة التغيير يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي ، ويتميزون بتأكيدهم على انجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية ، ويتغلبون على القلق الذي يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء ، إضافة إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني ، مما يوفر الدعم والمساندة ، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والانجازات.

وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير : الغايات أو الأهداف ، والثقافة المؤسسة ، والناس ، والبنية التنظيمية أو الهيكلية ، وذلك وفق ما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل (34) : مجالات عمل قيادة التغيير

المطلب الخامس : نماذج قيادة التغيير

يمكن لقائد المؤسسة أن يصبح قائدا للتغيير إذا تمكن من التعرف على أهداف الأفراد وتوحيدها لتصب في هدف المؤسسة من خلال تنمية روح الفريق والمشاركة في القرارات ودعم الديمقراطية . تتلخص نماذج قيادة التغيير في :

أولاً: التغيير من القمة إلى القاعدة

تكون هنا المبادرة إلى التغيير من الإدارة العليا لأجل التحسين في أداء المؤسسة بالتركيز على الاستثمارات التي ترفع من القيمة الاقتصادية للمؤسسة¹. يدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية والتي تدعو قادة المؤسسات للدخول في استثمارات اقتصادية محفزة وإدخال تغييرات إدارية جديدة على نظام المؤسسة في شكل : إعادة الهيكلة الإدارية ، تحجيم المؤسسة والتي تؤدي إلى تحسين الأداء .

ثانياً : التغيير من أسفل إلى أعلى

وهنا تكون المبادرة إلى التغيير من داخل الوسط التنظيمي من عدد المديرين من مختلف الأقسام الإدارية بدعم وتشجيع الأفراد العاملين بحيث يقوم على الإبداع والمبادرات الفردية التي تسعى إلى تحسين الأوضاع العملية والعلاقات الاجتماعية والتي تقود إلى تحسين الأداء ، ويدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية² والتي تدعو إلى تعظيم قدرات الأداء بالتركيز على ثقافة المؤسسة وتطوير الموارد البشرية بمشاركتها في القرارات . بالإضافة إلى الدور المهم لمدير الإدارة الوسطى في الربط ما بين ممثلي التغيير أي الدعاة إليه والمكلفين بتنفيذه بالتوفيق ما بين رؤيا المؤسسة والمعارف التشغيلية³.

ثالثاً : التغيير من القمة إلى القاعدة إلى القمة

يحقق هذا النموذج مزايا النموذجين السابقين إذ يقوم على الاتصال متعدد الاتجاهات في المؤسسة والذي يجمع بين كل الأفراد في المستوى الواحد والمستويات المختلفة للتنظيم ، بحيث يضمن

¹ . حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 351.

² . نفس المرجع والصفحة.

³ . Michel Barabel , Olivier Meier , Op .Cit , P 387....391.

العلاقات الاجتماعية في التنظيم أما عن التغيير فيتم طرح الفكرة من الإدارة العليا وعرضها وتوضيحها للعمال في المستويات الدنيا لمناقشتها وإبداء الآراء للاتفاق على بديل مشترك أو أن تطرح اقتراحات الأفراد على الإدارة العليا لمناقشتها والخروج بقرار نهائي يكون في صالح الكل في المؤسسة¹.

المبحث الثاني : دور القيادة لإنجاح التغيير

المطلب الأول : دور القيادة في إحداث التغيير

أولا : دور القيادة في إحداث التغيير :

وهذا يوضح دور القيادة في إحداث التغيير وقيادته نحو النجاح ، ويمكن تلخيص هذا الدور بما يلي²:

1. صياغة الرؤية : إن الرؤية من أساسيات عمل القادة ، وبما أن قادة التغيير قادة لهم رؤية تعتبر أساسا لعملهم ، فإن صياغة وإيصال هذه الرؤية بشكل واضح عن الوضع المستقبلي المأمول يعتبر مفتاحا لنجاح التغيير ، وتكمن أهمية الرؤية المشتركة بالنقاط التالية :

- أنها توضح أسباب الاتجاه للتغيير .
- وتشجيع الأفراد على إبداء سلوكيات إيجابية تجاه التغيير على الرغم من لأن التغيير في صورته الأولية قد يسبب إزعاجا لبعض الأفراد .

¹ . فريد النجار ، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 91.

² . ناصر محمد سعود جرادات ، أحمد إسماعيل المعاني ، أحمد يوسف عريقات ، إدارة التغيير والتطوير ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 300-302.

- وتزويد من أواصر التعاون ما بين الأفراد وتوحد جهودهم .

2. الإستراتيجية : لا بد أن تتبثق إستراتيجية لتنفيذ التغيير من واقع الرؤية ، حيث تتطلب

قيادة التغيير ربط الرؤية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، أما في حالة غياب

الإستراتيجية فإن جهود التغيير ستذهب أدراج الرياح ، فالإستراتيجية أداة لتحقيق الرؤية

والرسالة ، لذلك فإن القيادة الفعالة للتغيير تستلزم القدرة على بناء إستراتيجية من خلال

تخطيط عقلائي للأعمال في ضوء الاحتمالات المستقبلية ، ويجب أن تتضمن مراحل بناء

الرؤية والإستراتيجية ما يلي :

- العقلانية - ما حاجتنا إلى التغيير ؟
- أصحاب المصالح - ماذا سيستفيدون من التغيير ؟
- أهداف المنظمة والبناء التنظيمي - ما الهيكل التنظيمي المناسب لتحقيق الرؤية؟
- أسلوب التشغيل - كيف سيتم تنفيذ الأعمال من قبل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض ؟

- تفويض الصلاحيات والسلطات لبعض التابعين لتمكينهم من المشاركة في تنفيذ الرؤية.

3. الاتصال : لا يمكن أن تصبح رؤية القيادة في التغيير رؤية مشتركة دون وجود قنوات

اتصال مفتوحة ما بين المستويات الإدارية في المنظمة ، فمن طريق الاتصال الفعال

تزداد القناعة بضرورة التغيير ، ويزداد الالتزام بالعمل لإحداث هذا التغيير ، وللاتصال

الفعال خصائص منها :

- البساطة - بمعنى الابتعاد عن استخدام الألفاظ والمصطلحات المعقدة .
- التركيز على استخدام الاتصال اللفظي .

• السماع بإبداء الرأي والنقاش .

• تكرار الاتصال.

• إظهار المصادقية – افعل ما تقول وإلا أنصت .

• التغذية المرتدة.

4. مباركة والتزام وقناعة الإدارة بالتغيير : وهنا نتحدث عن المديرين وليس عن قادة

التغيير ، فقناعة المديرين بضرورة التغيير وسعيهم لإدراك منافعه لا شك يشكل ركنا

أساسيا من أركان نجاحه ، لذلك عليهم التجاوب مع إستراتيجية التغيير وحشد الطاقات

والمطلوبات المادية والبشرية لضمان تنفيذه بنجاح .

وأخيرا لا بد من ربط كل ذلك بعنصرين أساسيين هما حفز العاملين وتمكينهم ، لأن

هناك علاقة خطية ما بين الحوافز وتحقيق الأهداف ، فكلما أدركت القيادة بأن التابعين ينتظرون

منفعة ما من التغيير كلما ربطت ما بين حفزهم وإنتاجيتهم ، ولكي تساعداهم على تحقيق أعلى

درجات الإنجاز كفاءة لا بد لها من تمكينهم

ثانيا : دور القائد في إحداث التغيير :

يعزى فشل محاولات إحداث التغيير في منظمات الأعمال إلى سببين رئيسيين هما¹:

1. تعاني الكثير من منظمات الأعمال قصورا في مختلف المجالات يصعب التغلب عليها

في خطوة واحدة ، لذلك فإن التغيير يتطلب صبرا وبعد نظر وجهد متواصل.

2. إن ما جاء في السبب الأول أعلاه بحاجة إلى وجود قيادة تمتاز بالكفاءة والجودة وليس

أدارة حتى لو كانت هذه الإدارة تتصف بالتفوق والامتنياز .

¹.ناصر محمد سعود جرادات ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 292.

وعليه ، فإن التغيير في أي منظمة يتطلب بشكل أساسي وجود قادة يفهمون عملية التغيير ولديهم القدرة على تنفيذها ، لذلك فإن منظمات الأعمال ، في عصر تسوده المنافسة الشرسة ، يجب أن تتحول من التفكير في إعداد المديرين إلى التفكير في إعداد القادة وأن تدرك أنه وعلى الرغم من وجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة والفعالية في كافة المجالات المتعلقة بالأنشطة الإدارية ، والعمالة ، وإعداد الموازنات والرقابة ، وحل مشكلات العمل ، لا بد من وجود قادة يقومون بخلق وإيجاد إبداعات لم تألفها المنظمة سابقا ، ويصنعون شيئا من لا شيء وإن ذلك يتطلب مهارات مختلفة عن المهارات الإدارية التقليدية .

المطلب الثاني : مفاتيح التغيير

لقد أصبح ينظر إلى التغيير باعتباره شيئا لا يمكن تجنبه ، فهو قادم لا محالة ومهما واجه من مقاومة أو رفض فسيفرض نفسه في النهاية على الجميع ، لذلك أصبح التحدي الرئيس الذي يواجه الإدارة في القرن الحادي والعشرين هو أن تنشأ في كل مؤسساتها ما يعرف بقيادة التغيير ، تجيد التعامل مع التغيير وفق مجموعة من الوسائل والأساليب والأدوار وهي كما يلي :

1- إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة : تعتبر عملية إيجاد وعي بالتغيير والاقتناع

بضرورته هي أول خطوة في هذا المجال فقبل كل شيء ينبغي تجنب المفاجآت والقرارات الفوقية أو الارتجالية عن طريق إحاطة العاملين علما مسبقا بما يراد عمله وأهدافه ودواعيه ، والأفضل من ذلك أن يجعل الجميع يشعرون بضرورة التغيير والمساهمة في اتخاذ قراره حتى يستعدوا للنقلة وتقبل الجديد بل الدفاع عنه مع الحفاظ

على مستوى كبير من الثقة وحسن الظن بالإدارة ، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والسماح للأفراد بإبداء الرأي ومناقشتهم في مجالات وطرق التغيير¹.

وحيث إنه في أي مؤسسة من المؤسسات توجد درجة من الرضا الذاتي لدى العاملين والتي يمكن تعريفها بأنها ضغط شديد للتشبث بوضع العمل الحالي والإبقاء عليه فإن أي محاولة لمهاجمة الإبقاء على الوضع الحالي قد تثير القلق والاضطراب عند البعض ممن يرفضون التغيير ولعل من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الرضا بالوضع الحالي :

- عدم وجود تهديد واضح وصريح للعمل على وضعه الحالي .
- انخفاض وعشوائية المعايير والمقاييس التي يقيم بها المديرين أداء العمل.
- افتقاد وغياب روح الشعور المسؤولية .
- وجود عدد من المديرين ممن لا يهتمون بالمستقبل الذين يعطون الآخرين إحساسا كاذبا بالطمأنينة.

وللتغلب على هذه السلبيات يمكن إتباع ما يلي :

- العمل على خلق أزمة واضحة تمام الوضوح تبين خطوة الاستمرار على الوضع الحالي .
- تطبيق سياسة تقشف للعمل على إزالة الشعور بنجاح المؤسسة .
- وضع أهداف أداء عالية جدا يصعب تحقيقها بالوضع المعتاد.
- إيجاد مواقف يتعامل فيها العاملون مع العملاء يبدون فيها العملاء استيائهم وعدم الرضا عن المستوى الحالي .

¹ . فاضل الصفار ، التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النبأ ، العدد 5 ، صفر 1422 هـ (مايو 2001 م) .

- تعليم الأفراد وتوعيتهم بالفرص التي تلوح مستقبلا وكيف أن المؤسسة بوضعها الحالي لا يمكنها استغلال هذه الفرص في ظل تحديات السوق ومتطلباته .

2- إقامة تحالف لقيادة التغيير : عندما يرتبط الأمر بالتغيير المؤسسي فإن أي قائد لن يستطيع القيام بذلك بمفرده ، فمن غير الممكن أن يقوم شخص بكل ما هو مطلوب ولذا فإنه إقامة تحالف قوي بينه وبين الأفراد الذين يتولون قيادة التغيير وإرشاده في مراحله المختلفة ويجب أن يتميز هذا التحالف بمجموعة من السمات هي ¹:

- إشراك الأفراد المناسبين مثل المديرين الذين لديهم خبرات في هذا الميدان وكذلك الأفراد المؤيدين لهذا الاتجاه ومقتنعين به.

- وجود قدر كاف من الثقة المتبادلة بين أفراد الحلف بحيث يشعر الجميع أنهم ينشدون نفس الوجهة.

- وضع هدف مشترك وذلك لان إجراء أي تغيير ضخم يصعب تحقيقه بدون وجود قوة هائلة ذات رؤية مشتركة وواضحة.

3- وضع رؤية وإستراتيجية واضحة : إن جوهر أي عمل هو تقديم صورة مغرية ومرغبة في المستقبل ، مصحوبة بكل ما يدعمها من عوامل توضح أنها رؤية جديدة ، ومن المفيد أن الرؤى العظيمة تؤدي إلى ثلاثة مكاسب في العمل وهي :

- تبسيط الأمور عن طريق توضيح التوجه القادم للمؤسسة .
- دفع الأفراد للتحرك والتصرف في الاتجاه الصحيح .
- حشد وتوجيه طاقات وأنشطة عدد كبير من الأفراد.

¹ . جون كوتر ، قيادة التغيير ، ص 5.

وهناك مجموعة من السمات والخصائص المميزة لرؤية الواضحة :

- أن تكون واقعية وممكنة التحقق .
 - أن تكون مرنة بحيث تستوعب المتغيرات التي تطرأ.
 - أن تكون سلسلة يسهل توصيلها للغير .
- 4- توصيل هذه الرؤية لكافة الأفراد : إن الرؤية العظيمة غالبا ما تؤدي إلى تحقيق أهداف عظيمة وتعتبر القوة الحقيقية لأي رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل المشاركون في العمل أو النشاط إلى فهم مشترك لأهداف المنظمة ، حيث يساعد هذا الشعور في دفع وتنسيق العمل الذي يحقق التحول المنشود ومن هنا تأتي أهمية نشر وتداول الرؤية في كافة أرجاء المؤسسة.
- 5- تخويل الأفراد صلاحيات للتحرك والعمل : وكما سبقت الإشارة أن التغييرات الكبيرة تحتاج إلى مشاركات عديدة وبفاعلية إلا أنه جب الأخذ في الاعتبار ضرورة إزالة المعوقات والقيود التي تعرقل تطبيق الرؤية كما تتطلب بعض التفويض الذي يساعد على ظهور الابتكار والإبداع كما أنها تمنح الفرصة للعاملين بالمؤسسة أو المؤسسة في المشاركة وتحمل المسؤولية .
- 6- تحقيق بعض المكاسب عن المدى القصير : من المسلم به أن المكاسب قريبة المدى لا تأتي نتيجة نوبات حظ مواتية ، وإنما نتيجة تخطيط لمكاسب قريبة الأجل وتنظيم وتنفيذ وتقويم ما يتم تنفيذه ، وحتى يستطيع القائد الإبقاء على حماس العاملين وشغفهم بالرؤية الجديدة فلا بد من إيجاد دليل على أن الإستراتيجية الجديدة ستكون مجدية وتستحق المتابعة ليثبت لهم أن الأمور تسير في مجراها الصحيح وتتسم مكاسب المدى القريب بأنها :

- مرئية بشكل واضح.
 - ترتبط ارتباطا مباشرا بالجهد المبذول.
 - تبطل مزاعم المناهضين والمقاومين لعلية التغيير .
- 7- تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدما : يشكل فقدان الدافع خطرا كبيرا على مسيرة عمية التغيير حيث إن جميع الأعمال الكبيرة هي مجموعة من العمليات الصغيرة تأتي في تتابع مرحلي ويعتبر أي تغيير في عملية من العمليات مؤثر مباشر على باقي أجزاء العملية الكبرى ولذا فإنه يجب مراعاة أن تكون هناك مجموعة من الإجراءات التي تساعد على التحفيز ورفع الروح المعنوية عند الأفراد وذلك من خلال انضمام أفراد جدد للمشروع وكذلك انضمام المزيد من مديري لمشاريع وكذلك إضافة المزيد من الموارد لمشروع التغيير لتوفير مزيد من الطاقة الدافعة والقدرة ويمكن أن يتضح ذلك من خلال قرب ومشاركة الإدارات العليا بل وانضمامها وتبنيها لمشروع التغيير .
- 8- ترسيخ التغيير وتثبيته في ثقافة المؤسسة أو المنظمة : ويمثل ذلك الطريقة الوحيدة للإبقاء على المكاسب المحققة من برنامج التغيير وللمحافظة عليه على المدى البعيد فلا بد أن تصبح ثقافة التغيير جزء من ثقافة المؤسسة لأن عدم القدرة على تغيير ثقافة المؤسسة يعني ارتداد المؤسسة على المدى البعيد إلى ما كانت عليه ، ولكي يتم تثبيت وترسيخ التغيير بين لبنات المؤسسة فإنه لابد من مراعاة ما يلي :
- أن يتوقع القائد أن إحداث التغييرات الثقافية يتم في النهاية وليس في البداية
 - أن تكون النتائج ملموسة ليسهل القضاء على الثقافة القديمة .
 - توقع عدم تغيير بعض الأفراد على الإطلاق.
 - ربط عمليات الترقى بالثقافة الجديدة..

وهكذا يجب على أية مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها وحجمها ودورها ، ومهما كان نوع الإدارة المستخدمة فيها أن تعمل على تحقيق أشكال الإصلاح والتطوير والتغيير التي تراها ضرورية بهدف ضمان بقائها بل ونجاحها واستمرارها ، وأن تضع قيادة التغيير في مقدمة أولوياتها.

إن القيام بتنفيذ هذه الخطوات وفق تسلسلها أمر في غاية الأهمية وذلك لوجود علاقة اعتمادية بين كل خطوة وسابقتها حيث يعتمد نجاح كل خطوة على نجاح سابقتها ، فالخطوات الأربع الأولى تعبر عن حالة من عدم الرضا عن الوضع القائم حالياً فلا بد من إشعار الجميع بأن التغيير واقع لا محالة ضمن إستراتيجية مدروسة منطلقة من رؤية ثابتة مستتيرة ، أما الخطوة الخامسة فهي بمثابة إعداد العدة اللازمة لنجاح التغيير ، في حين تشير الخطوتان السادسة والسابعة إلى أن التغيير بدأ يعطي أكله الذي إن تم تعزيزه فسيعم الخير على المنظمة وكافة العاملين فيها ، أما الخطوة الثامنة فهي تمثل المبتغى والأمل بأن يصبح التغيير سمة من سمات هذه المنظمة¹

ومنهاجا ينال إعجاب الجميع ، وجزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة.

المطلب الثالث: الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير

حتى تتجسّد عملية التغيير لا بد من توافر خصائص معينة في القيادة ، نوجزها في ما يلي² :

1. القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافاً قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها

¹. ناصر محمد سعود جرادات ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

². بلال خلف السكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة ، مرجع سبق ذكره ، ص 356.

استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.

2. القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوفر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

3. القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

4. القدرة على إحداث التغيير: يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

5. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاز المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.

6. القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7. القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي: وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

8. القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

المطلب الرابع: الأساليب المستعملة من طرف القيادة لإنجاح التغيير:

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير يمثل نشاطا سيكولوجيا اقتصاديا له قيمته في فعالية الأداء، و لذا فإن اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها. و لذا سنتطرق في هذا المبحث لأهم الأساليب التي تساهم في إنجاح عملية التغيير.¹

أولا: أسلوب الإكراه

في هذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف. وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط.

ثانيا: أسلوب الإقناع الرشيد

¹. عبد الله بلوناس وقدايفة أمينة ، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير ، ملتقى دولي "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة أيام 21-24 أفريل ، الأردن ، 2008 ، ص 24.

يفترض هذا الأسلوب أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فقد يشكل التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونه.

ومن هنا فإن أسلوب إقناع الرشيد يعتمد على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت اتخاذ القرار فيما يخص التغيير، و لذا يجب على المسيرين المنادين بالتغيير عن طريق الإقناع الرشيد ضرورة إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير لضمان نجاحه.

ثالثا: أسلوب توزيع السلطة

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنتظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لتلك المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذا تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

ينادي مدخل أسلوب توزيع السلطات بتوزيع السلطة على العاملين، وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها في عملية التغيير.

ورغم أن هذا الأسلوب يستغرق وقتا طويلا، ولكنه يؤدي إلى مستوى عال من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنه يركز على استعمال العقلانية الميدانية التي تستند إلى قوة المسؤولية ومستوى المشاركة،

إنه من الضروري قيادة الأطراف المعنية و إشراكهم في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم عملية التغيير.

المطلب الخامس : عوامل نجاح التغيير في المؤسسات

أولا :عوامل نجاح العملية التغييرية:

إن نجاح العملية التغييرية يتوقف على مجموعة من العوامل ¹:

11. تهيئة المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته .
12. دعم الإدارة العليا لجهود التغيير.
13. تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات اللازمة للتغيير .
14. إشراك العاملين للتغيير منذ التنبؤ به حتى إحداثه.
15. اختيار الوقت المناسب لإحداث التغيير .

ثانيا : أهمية دور القيادة في نجاح التغيير :

لا يحدث التغيير تلقائيا أو أوتوماتيكيا وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته وللقيادة دور عظيم في نجاح التغيير كما أن لها دور فعال في فشله لذلك يعتبر التغيير المطلوب في مجتمعنا المعاصر اختبارا أو ترمومتر القيادة الرشيدة حيث يتضح منها مدى استيعابها ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة ، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة .

¹ . مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

وعلى الرغم استخدام الحاسبات في الإنتاج ووضع خطط التمويل والتسويق والجوانب المالية والمحاسبية وكافة جوانب التنظيم حيث يتم توظيف أساليب الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات المرتبطة بتلك الجوانب ، إلا أن العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات . ويرى البعض اختلاف القيادة عن الإدارة فالإدارة لها وظائف روتينية معروفة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وحل المشكلات ، أما القيادة فهي تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعد على الملاءمة مع متطلبات البيئة ووظائفها هي : تحديد الاتجاه ، تعبئة أعضاء المنظمة ، تحفيز وتشجيع الناس لتحقيق الرؤية وبصرف النظر عن المعوقات .¹

ولذلك تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الناس بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد له من اختيار نموذج التغيير ومسارته ، ويضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات وهو ما قد يحتاج إلى فترة انتقالية².

ثالثا : أنماط قيادة التغيير :

يرى د. فريد النجار أن قيادة التغيير تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول وبين طلب الأمان الوظيفي والبحث عن التميز . ويتم التطوير بالتغيير عن طريق أربعة محاور³ :

- 1- من الجانب السلوكي عن طريق العمل الجماعي والقيادة المشتركة المتفاعلة مع الرؤوسين
- 2- من الجانب العلمي عن طريق ترشيد القرارات .
- 3- من الجانب الهيكلي عن طريق إعادة تصميم البناء التنظيمي وهيكل الوظائف .

¹ . سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مركز بريك ، 2005 ، ص 31 .

² . بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره ، ص 350.

³ . فريد النجار ، دور خبراء التطوير التنظيمي وكلاء التغيير في جهودات التنمية التنظيمية بحوث المؤتمر السنوي الأول " إستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ص 17-18 .

4- من الجانب التقني باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة ¹.

رابعاً : المشكلات التي يواجهها قادة التغيير :

وهي تتمثل في ما يلي :²

-مشكلات تحدث من الأفراد أو الإدارة التنفيذية .

-مشكلات نقص الإمكانيات المادية .

-مشكلات ناتجة من التشريعات والقوانين غير الملائمة .

-معوقات اقتصادية .

وحل هذه المشكلات يحتاج إلى استخدام أساليب علمية والجوانب السلوكية والتدريب والقدرة والاستعداد للمنافسة والإصرار على النجاح .

أما عايدة خطاب³ فهي تبين العوامل المؤثرة والتي تحد من فعالية إدارة التغيير إلى ما يلي :

1- عوامل بيئية خارجية . وهي ما يتصل منها بالتشريعات الإقليمية والدولية والسياسات

المتصلة بكلاهما التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة .

2- عوامل بيئية داخلية وهي : العوامل البيئية المؤثرة على سياسات التشغيل سواء كانت

عوامل اقتصادية أو اجتماعية ، وما يتعلق منها بالعمالة ، والجوانب التشريعية

والقانونية .

¹ . فريد النجار ، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 406.

² . سعيد العطوي ، النظرية العملية لقائد التغيير بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، ص ص 22-23 .

³ . عايدة خطاب ، إدارة التغيير في ظل إستراتيجية إعادة الهيكلة ، بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، ص 59-60

ولكن يؤكد البعض¹ أن المعلومات هي أساس التغيير فهي الأساس الذي يجب أن يتم التغيير وفقا له ، فالمعلومات الصحيحة كما وكيفا وتوقيتا تلعب دورا حيويا في نجاح الإدارة الحديثة على جميع المستويات المنظمات ، وإدارة اليوم هي إدارة التغيير ويجب أن يشمل التغيير سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة .

خامسا :صفات القائد الناجح :

يتساءل حمدي² عن صفات القائد الناجح فيشير لمفهوم البقاء للأصلح الذي يستطيع أن يكون مبدعا وخلاقا ومبتكرا ويأخذ في اعتباره البيئة ليس فقط على الصعيد المحلي بل والإقليمي والدولي ، ويشير إلى أن عصر المنظمات الكبرى تبدأ بالإنسان لذلك يجب الاهتمام به منذ الطفولة وهو ما أشارت إليه المنظمات الدولية حيث أن البيئة تفرض آثارها وبصماتها على الطفل حين يكبر ويصبح مسئولا وذي مكانة وأرجعوا كثيرا من تصرفات معظم زعماء العالم إلى الظروف البيئية .

سادسا : الإنجازات التي يحققها قادة التغيير :

أثبتت بعض الدراسات أن هناك قادة قادرين على تحقيق نتائج فوق العادية ويصعب تصور تحقيقها ، وهي ما يمكن أن يتحقق من خلال ثلاثة أمور³ :
1-التغيير .

¹. سعيد العطوي ، التحول من القطاع العام إلى قطاع الأعمال كمدخل من مداخل التغيير ، بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ص 51-52 .

² . كمال حمدي أبو الخير ، عالم المنظمات والعملية التنظيمية في ظلال التغيير ، بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، ص 201-203 .

³ . سيد الهواري ، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ،مرجع سبق ذكره ،ص 41-43 .

2-الإبداع .

3-روح المخاطرة الإنشائية .

وغالبا ما يظهر هؤلاء القادة في ظروف التغيير والأزمات ولذلك غالبا ما تحوي المنظمة المتميزة على أعدادا كبيرة من هؤلاء القادة الممتازين من القمة إلى القاعدة وعلى جميع المستويات .

وجود نظام معلومات يسمح بالتقصي وتوفير المعلومات التي تمكن من تشخيص وضعية المؤسسة ونتائج التغيير لتقدير مدى فاعلية الخطط الموظفة.

المبحث الثالث : خصائص وأبعاد قيادة التغيير

المطلب الأول : مسؤولية إحداث التغيير

تستند مسؤولية إحداث التغيير في غالب الأحيان إلى القائد وذلك تبعا لنمط القيادة المتبع : سلطوي ،بيروقراطي ،ديمقراطي¹...، فيعتبر المبادرة إلى التغيير والمخطط له والمسؤول عن تحديد ومعرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المؤسسة وما هي ردود الأفعال تجاهه لمعرفته لنقاط الضعف في إدارته والواجب تغييرها.

يبدأ التغيير من رؤيا القائد التي ينطلق منها والتي تمثل طريقه في الوصول إلى المستقبل² ، كما تسهل عملية التغيير بتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة والمستخدمه كمدخلات للعملية التغييرية.

يحتاج التغيير إلى قيادة ودعم من قبل الإدارة العليا فهي المسؤولة عن التخطيط ووضع الخطط البديلة فهي تقود عملية التغيير من خلال التسويق له ، تطوير معايير أداء يتم التقييم على أساسها

¹ . فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ،مرجع سبق ذكره ، ص 60.

² . حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 337.

، الاستفادة من التجارب الناجحة للوحدات أو الفروع الأخرى . بالإضافة إلى أهمية الاستعانة باستشاري خارجي للتطوير التنظيمي الذي يمثل الدور الحيادي والموضوعي في إحداث العملية¹ .

إلا أن المستفيد الأول من إحداث التغيير الهادف إلى التنمية الاقتصادية هم الأفراد سواء كانوا سكان المجتمع أو عمال المؤسسات² . من خلال التحسين في الأوضاع الاجتماعية أو الوظيفية في الأجلين في الطويل والقصير بعد القضاء على سلبيات الوضع القائم والتحسين في السلوك والعلاقات وتعديل التنظيمية .

المطلب الثاني : اختيار قيادات التغيير

أولا : إن العناصر البشرية بصدد إحداث التغيير تنقسم إلى نوعين ، الأول يقوم بتنفيذ التغيير والنوع الآخر يقود عملية التغيير ، وبالتالي يصبح لدينا قادة للتغيير³ :
قادة التغيير : هم القادرون على إحداث التغيير فهم الذين يضعون نصب أعينهم كيفية الوصول إلى الهدف المنشود أي أنهم قادرون على قيادة الأفراد لتحقيق التغيير .

كيفية اختيار قادة التغيير : إن هناك خطأ شائعا تعارف عليه في الممارسات الفعلية في كثير من الدول العالم الثالث ألا وهو المزج بين القدرة على الابتكار والإبداع وإمكانية تطبيقه ، بمعنى إسناد التطبيقات إلى المبتكرين والمفكرين أو المؤلفين ممن يقضون معظم وقتهم في سرد الإطارات النظرية والأسس والمبادئ التي تستند عليها قضية معينة (فنية أو اقتصادية أو إدارية أو اجتماعية) فكثيرا ما يكون هناك من هو قادر على تطبيق ابتكارات داخلية المنظمة ، حيث

¹ . محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 345.

² . زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ . فؤاد القاضي ، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، بدون ناشر ، 2006 ، ص 14.

إن التطبيق عمل إنساني ويحتاج حسن معالجة قائمة على المهارات واستعدادات قد لا تتوافر للمبتكر نفسه ، ولكن التغيير يحتاج قادة لهم من الصلاحية والخبرة والقدرات على ممارسة مجهودات التغيير وحسن التعامل مع المشكلات بالمنظمة حيث إن القائد بائع أمل كما قال نابليون ذلك ¹.

إن البعد النسبي بين الفكر والإبداع وبين الخبرة المطلوبة والمهارات والاستعدادات اللازمة لإحداث التغيير الفعال مشكلة شائكة تقف حائلا في سبيل تحسين الإنتاجية في دول العالم الثالث من الممكن تلافيها إذا تم اختيار سليم لقادة التغيير ، لأنه إذا كانت الإدارة التقليدية تمثل مشكلة فإن إدارة التغيير هي المشكلة الأساسية أو الرئيسية لأنها تتطلب وعيا كاملا بحسن تقييم المواقف بعناية

دون جوانب سلبية ، وبالتالي هنا يجب الاهتمام بعلم الإدارة والتدريب على تطبيقاتها.

ثانيا : الصفات والمهارات المطلوبة لقادة التغيير

إن بناء قيادة رائدة يتطلب توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة ².

من أهم السمات والمهارات اللازمة ، وبدرجات متفاوتة لكل فرد يتحمل مسؤولية القيادة ، نجد ³: المهارات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، والمهارات الذهنية.

¹ . دانيال جولمان وآخرون ، ترجمة عثمان المثلثي وآخرون ، **القادة الجدد** ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 ، ص 26 .

² . علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم**، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 212-214

³ . نواف كنعان ، **القيادة الإدارية** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1992 ، ص 319-335.

1- المهارات الذاتية:

- تتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ، ومنها:
- أ- السمات الجسمية : وتشمل كافة الاستعدادات المتصلة بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة ، والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية ولنفسية.
- ب- القدرات العقلية : تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ، ومن أهم هذه القدرات الذكاء ، والذي تميزه سمتان وهما : القدرة على التصور ، والتمتع بروح المرح ولدعابة.
- ج- المبادأة والابتكار : فالمبادأة تعني الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداء وسبقا للغير، وترتبط بها 3 سمات أخرى وهي: الشجاعة ، والقدرة على الحسم وسرعة التصرف ، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.
- د- ضبط النفس : أي القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية ، وترتبط بها سمة أخرى وهي الاتزان العاطفي أو الانفعالي.

2- المهارات الفنية:

- ويقصد بها القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة وبراعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل . وهي مهارات أكثر تحديدا ومألوفة أكثر ، وأسهل في اكتسابها وتنميتها مقارنة بالمهارات الأخرى.
- ومن أهم السمات والقدرات التي ترتبط بالمهارة الفنية للقائد نجد : القدرة على تحمل المسؤولية ، الفهم العميق والشامل للأمور ، الحزم ، الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه.

3- المهارات الإنسانية:

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفة لآرائهم وميولهم واتجاهاتهم ، ويجد القائد في اكتسابه لها صعوبة مقارنة بالمهارة الفنية . ومن سماتها الاستقامة وتكامل الشخصية ، الأمانة والإخلاص والخلق الطيب ، القدرة على التعامل مع الأفراد.

4- المهارات الذهنية:

تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته ، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ، وقدرته على تصور وفهم علاقات لموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره الصالح العام ، والارتباط بالنظام العام وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف لتنظيم وسياسة وأهداف النظام القائم.

وينبثق عن المهارة الذهنية مهارتان وهما: المهارة السياسية والمهارة الإدارية.

أ- المهارة السياسية : وتعني قدرة القائد على أن يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية للدولة ، ولعادات وتقاليد شعبها ، وتعتمد على توفر قدرات معالجة المشاكل الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة ، توفر الولاء لخدمة العامة ، توفر الحاسة السياسية.

ب- المهارة الإدارية : تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم، وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، ومن دلائلها: كفاءة التخطيط والتوزيع العادل للعمل داخل التنظيم ، والتقييم الموضوعي والعادل للأفراد ، وإبراز وتطوير القدرات الكامنة لدى مرؤوسيه وتدريبهم ، وكفاءته في ممارسة الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ومن متطلبات الكفاءة الإدارية القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية ، كما يرتبط بها خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته.

المطلب الثالث : خصائص قائد التغيير الفعال

أشارت نتائج الدراسات والبحوث وحصيلة الخبراء والتجارب والممارسات الإدارية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائدا للتغيير في مؤسسته.

أولا : ويمكن تلخيص أبرز نواتج هذه الدراسات والأدبيات التي تناولت الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي تشمل ، المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات ، وذلك على النحو الآتي¹:

أ - مواقف قائد التغيير الفعال ، هي :

1. يوفر دعما ايجابيا للعاملين معه ولا يخذلهم .
2. يعامل أعضاء الهيئة العامة معه بالمساواة ، ويستمع إليهم بفاعلية .
3. يتصف بالحماس والدافعية .
4. يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل .
5. يتسم بالمتابعة ، ولا يبالغ في ردود أفعاله بل يكون عقلانيا إذا سارت الأمور بعكس ما هو المنشود.
6. لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة ، ولا يسعى للإنفراد بالحوار دائما.
7. لديه استعداد للتجريب والتغيير ، والمخاطرة المنطقية المحسوبة.
8. له دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل ، ويستطيع وضع شؤون العمل ضمن منظومة أعم وأشمل.
9. لديه استعداد ورغبة للتعلم من أخطائه ومحاولاته.
10. يتقبل والإصلاح والتطوير كأمر حتمية.

¹ . Scoot , Geoff , **Change Matters** , Allen & Unwin , Australia , 1999 , P 149-153.

11. يعتمد على التوجيه من خلال ، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العملية.

ب - طريقة تفكير قائد التغيير الفعال ، تتميز بما يأتي :

1. يرى كل موقف كقضية منفردة بذاتها ، ويدرك إمكانية وجود فرص للنشابه مع مواقف أخرى مماثلة .

2. يعد للتغيير ويديره عن طريق استخدام قوائم للتشخيص والمطابقة والتعديل ، تم تطويرها بشكل مناسب لأعراضها .

3. لديه قدرة على التخيل والتصور ، ويمتاز بالمرونة ، ويشجع استمرار التفكير ومتابعته أثناء فترة تطبيق التغيير ، مما يمكن أن يؤثر بفاعلية على سير العمل والتطوير .

4. لديه القدرة على التفكير المتعمق في الأمور ، ودراستها وتحليلها ، واستنتاج نقاط الاتفاق أو التلاقي بين البدائل والاحتمالات المختلفة.

5. يمكنه الوصول إلى جوهر المشكلة ، ولديه القدرة على توقع المشكلات المحتملة.

6. يستطيع أن يتعلم من خلال مروره بالخبرة أو التجربة.

7. لديه القدرة على توجيه تعلمه الذاتي ومتابعة نموه المهني المستمر.

ج - المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال، هي :

1. يتفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح .

2. يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في كل موقف من مواقف التغيير .

3. يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها ، وتطبيقها ، وتقويمها ، إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.

4. يتفهم ديناميكية البحث الإجرائي وأساليبه وآليات توظيفه .
5. يعرف كيفية توثيق نواتج البرامج والجهود التطويرية ونشرها ، وذلك على النحو الأفضل .
6. يستطيع التطلع قدما نحو الأمام والتفكير للمستقبل ، مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي .
7. يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين ، والتفاوض الناجح معهم ، والتفويض الملائم لهم ، باعتبارهم هم الأعضاء الرئيسيين في عملية التغيير ن سواء أكان ذلك عن طريق اللقاءات الفردية ، أو أثناء العمل في المجموعات الصغيرة ، أو من خلال الاجتماعات الرسمية.
8. يمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية ، ويشمل ذلك الانضمام إلى التنظيمات أو الشبكات المحلية .
9. يستطيع بناء مناخ عمل ايجابي مساند وتعزيزه .
10. لديه أساليب ووسائل التواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه ، لإثراء حصيلته منها متنامية بصورة مستدامة.
11. يتفهم طبيعة عمل، ويمتلك حصيلة واسعة من الآليات التي تساعد على تحقيق الفعالية .
12. يستطيع استخدام التقنيات المناسبة التي تساعد على رفع كفاءته في جميع جوانب العمل ومجالاته .
13. يتفهم طبيعة وآليات تحقيق النمو المهني المستخدم ذاتيا .

وكل هذا يعطينا صورة واضحة حول القدرات الضرورية والأساسية من أجل : التفاوض والإدارة و القيادة الناجحة ، في ضوء طبيعة العمل في مؤسساتنا في القرن الحادي والعشرين ، التي تمتاز بالتغيير والتطوير المستمر في مختلف الأبعاد والمجالات .ويتضح من دراسة هذه الخصائص بالتفصيل ، أن الكفاءات والمهارات الأدائية والمعرفية مهمة وحيوية ، مثلما تبدو أهمية الكفاءات والمهارات العقلية العليا المتعلقة بالمواقف وطرق التفكير واضحة لا جدال حولها. فتوافر المهارات الأدائية والمعرفية لوحدها قد يعكس كفاءة فنية لدى القائد ، ولكن دون توافر المهارات الإدراكية والتصويرية التي تساعد على تحديد كيفية وتوقيت استخدامها ، لا يمكن تحقيق قيادة ناجحة للتغيير في المؤسسة .

ولقد لقيت الفكرة القائلة أن الكفاءات المهنية المطلوبة من قائد التغيير الفعال تشمل جميع المكونات السابقة التي تم ذكرها (المواقف ، وطرق ، والمهارات الأدائية ، والمعارف المهنية) دعما وتأييدا في الدراسات والأدبيات الحديثة التي تناولت قيادة التغيير في المؤسسة.

ثانيا : مهام ومسؤوليات قائد التغيير

يجب على قائد التغيير أن يقوم بالعديد من المهام التي تعزز من نجاح قيادته لعملية التغيير ، وتشمل تلك المهام ما يلي ¹:

- 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 .

¹ .علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: "إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-"، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس 2005، ص 115 .

3- إدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ، وضمن مهام المديرين في المنظمات المعاصرة .

4- تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير ، توافق أوضاع منظماتهم ، وأهدافها وإمكانياتها .

5- تأكيد التوجيه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير ، بمنطق يقوم على ثلاثة مهمة : التحليل ، التفكير ، التغيير.

مهارات قيادة التغيير : يجب أن تتوفر لدى قائد التغيير العديد من المهارات التي يستطيع من خلالها قيادة عملية التغيير بكل كفاءة ، وفعالية ومن تلك المهارات ¹:

- المهارات التي تساعد قائد التغيير على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين ، وعلى منحهم التفويض الملائم لهم .
- امتلاك حصيلة جيدة من مهارات الاتصال .
- القدرة على بناء وتقدير مناخ العمل الإيجابي الذي يساند عملية التغيير .
- مواجهة حالات الفشل ، والإحباط ، والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة ، وإصرار .
- البراعة في التخطيط الزمني ، واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن ، مع مراعاة الطوارئ ، وكافة الظروف ، والعوامل المؤثرة في ذلك .
- التواصل مع الأفراد ، والاستماع إلى حاجات ، واهتمامات أعضاء فريق التغيير ، والمسهدين بالتغيير .

¹ . عماد الدين ، منى مؤتمن ، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير ، وإنجازاتهم ، وتحفيزهم عند كل نجاح يتحقق¹.

ويمكن تصنيف جميع الممارسات ، والمهارات القيادية اللازمة لقائد التغيير الفعال في ستة أبعاد رئيسية هي²:

- 1- بعد تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة .
- 2- بعد بناء فريق إحداث التغيير ، وتنمية قدرات الأفراد .
- 3- بعد تحقيق الاتصال الفعال .
- 4- بعد تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير .
- 5- بعد الفعالية في إدارة وقت التغيير .
- 6- بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير .

المطلب الرابع : خصائص قيادة التغيير

المطلب الرابع : خصائص قيادة التغيير

أولاً: خصائص وسمات قيادة التغيير

هناك العديد من الخصائص، والسمات التي يتميز بها قائد التغيير ومن أبرز تلك

الخصائص:

- 1- وجود الرؤية ، أو الهدف حتى يتمكن قائد التغيير من قراءة التحديات المحلية ، والدولية

.

¹ . برس يورك ، إدارة التغيير ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، مصر ، 2005 ، ص ص 36 37 .

² . عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني ، مرجع سبق ذكره، ص 48 .

2- وجود رسالة ، أو التصور التي تعبر عن تفاصيل الرؤية ، وتوزيع المسؤوليات ، وكيفية تنفيذها.

3- وجود القيم المهنية التي تدعم العمل ، وتيسره.

4- المصادر البشرية اللازمة للتغيير وقيادته ، من خلال عمل تعاوني تسوده الأجزاء الإيجابية التواصلية التي تغمرها الثقة ، والتفاهم ، والوضوح .

5- القدرة على التواصل الجيد ، وهي عملية مهمة جدا لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب .

6- المبادرة ، فيجب أن تكون قيادة التغيير مبادرة ، مستشرفة لكي تضمن للمؤسسة التنافس ، والسبق والتميز .

7- تحمل المخاطرة فبالرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير لابد من تحمل قائد التغيير للمخاطرة المترتبة عليه¹

8- التخصص في جميع البيانات .

9- الالتزام ، والحماس في دعوة ، وحث الآخرين على القبول بالتغيير .

10- القدرة على التعامل بأسلوب سياسي في انجاز الأعمال والمهام .

11- المعرفة العلمية بعمليات ، وقضايا التغيير في المنظمة .

12- الإطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير.

13- الخبرة العلمية السابقة في مجال التغيير².

14- الإرادة الجادة .

¹ . الفاعوري رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ، ص 180-182.

² . ا عبد الخالق حنش سعيد الجندبي الزهراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.

15- امتلاك القدرة على المبادأة ، والإبداع ، والابتكار .

16- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير .

17- الارتقاء بقدرات المؤسسة¹.

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها ، من أبرزها²:

1- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها

الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.

2- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر

المؤسسة وفعاليتها كافة : بنيتها ، وأساليب قيادتها ، وطرائق عملها ، وأنماط السلوك

الإداري السائد فيها .

3- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه ، وتطبيقها

ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد: البشرية والمادية والفنية

المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه .

4- الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة

واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية .

وباختصار ، تؤكد قيادة التغيير على صنع القرار التشاركي ، وتعتمد على نوع مختلف من القوة

لا يفرض من الأعلى أو من فوق ، وإنما يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين ،

¹ . عزت جرادات ، عماد الدين منى مؤتمن ، استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 28 29

² . منى مؤتمن ، إدارة التغيير : جوهر عملية التنمية الإدارية ، رسالة المعلم ، مجلد 36 ، عدد 4 ، 1995 ، ص 45 .

ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم ، واستشارة إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات بصورة تعاونية.

إن التحول من الإدارة إلى قيادة التغيير يتطلب تمكين مدير المؤسسة من ممارسة مهمات عمله كقائد مسؤول يعمل مع فريق مؤسسته اعتمادا على الأسس العلمية والمهنية والإنسانية ، ليس انطلاقا من مفاهيم الرئاسة السلطوية ، وذلك ضمن إطار من الممارسات الديمقراطية التي تؤكد على مبادئ الشورى وتحقيق مشاركة مختلف الجهات.

وانطلاقا من أن الهدف الأساسي لكل قائد ناجح في عصرنا هذا عصر التغيير المتسارع في مجالات الحياة وميادينها كافة هو تعرف المعارف والمهارات والاستراتيجيات الضرورية لإحداث التغيير الإيجابي وتطبيقها بنجاح في مؤسسته ، وتتجح قيادة التغيير إذا ما انسجمت جميع العناصر معا ضمن إطار متكامل ، وبطريقة تسهم في جعل المؤسسة أكثر قوة وقدرة على مواجهة التحديات وتلبية المتطلبات وإحداث التطوير المنشود ، وذلك من خلال انتهاج خطط تطويرية مناسبة لإدخال التغيير للمؤسسة وضمان نجاحه وتحقيقه لغاياته¹.

ثانيا : المهارات اللازمة للنجاح في قيادة التغيير

ذكر Press أنه لا بد من توافر أربعة مهارات للنجاح قيادة التغيير وهي²:

14. مواجهة حالات الفشل والإحباط ، والعقبات التي تتعرض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشودة .

15. البراعة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن ، مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني .

¹ . عزت جرادات ، عماد الدين منى مؤتمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 61.

² . برس يورك ، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 36-37.

16. التواصل مع الأفراد ، والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين بالتغيير .

17. الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وانجازاتهم ، وتحفيزهم عند كل نجاح يتم تحقيقه.

ويؤكد العطيات على أهمية تعلم وإتقان مهارات قيادة التغيير ، ويرى بأنها من الأمور الأساسية لتمكين المديرين على اختلاف مستوياتهم من مواجهة الصعوبات والتحديات الكثيرة التي يتسم بها العالم المعاصر وما يشهده من تغيير متسارع¹ ولقيام بالتغييرات الفعالة يرى أيضا أن على كل قائد للتغيير أن يراعي عددا من الأمور الأساسية التي ذكرها الكاتب الإداري (جورج فولر) ، ومنها التزود بالمهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف التغيير ، وإدراك أهمية الزمن لإحداث التغييرات في وقتها المناسب ، بالإضافة إلى إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير².

ويرى زيد منير عبوي أن قيادة التغيير لا بد أن تقوم على أداء دور أساسي للإدارة يتمثل³:

18. ضرورة أن تساند الإدارة العليا وتدعم التغيير والتطوير وتقديم الدعم المادي اللازم لإنجاحها .

19. ضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدفة والتركيز على العناصر ذات الصلة بعملية التغيير ، فلا نكتفي بالدعوة لتغيير بمفهوم الكلمة الواسع إنما تحديد الجوانب التي سيتم تغييرها وبشكل دقيق.

¹ . محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.

² . نفس المرجع السابق ، ص ص 83-84.

³ . زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

20. ضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز ووضع نظام لقياس درجات النجاح في

عملية التغيير والمساهمة فيها من قبل العاملين .

21. ضرورة التخلي عن مركزية القرار ، ومنح تفويضات وصلاحيات أوسع ، وتمكين

العاملين في المستويات الأدنى والتنمية لمهارات ومعارف واتجاهات العاملين ليتمكنوا من

الإبداع والتقدم بأفكار جديدة .

22. تشجيع التدريب والاستخدام للتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تطوير الفكر الإداري

والمهني للمدراء وبالتالي توسيع آفاقهم وتقديمهم بأفكار جديدة تؤدي للإبداع وللنجاح في

إدارة التغيير .

المطلب الخامس : أبعاد قيادة التغيير

يمكن إبراز أبعاد قيادة التغيير في المؤسسة في ضوء نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي

أجريت حول طبيعة قيادة التغيير في البيئات المؤسسية ، وذلك حسبما هو موضح في الشكل رقم

(29) على النحو الآتي :

أ – تطوير رؤية عامة مشتركة للمؤسسة :

يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمؤسسة وأن يعمل

القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه.

ويقصد بهذا البعد ، إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير ،

وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، ومساعدتهم في فهم الدور

الاجتماعي الأشمل للمؤسسة والذي تشتق منه الرؤية المشتركة بخصوصها ، وأن ينشر في كافة

أنحاء التنظيم المؤسسي إحساسا بضرورة المهمة وحيويتها ، ويحث العاملين معه على الإخلاص

وتكريس جهودهم للتغيير ، ويغرس لديهم شعورا بالفخر والاعتزاز بالمؤسسة واحترام القواعد فيها .

وينجح قائد التغيير في مهمته إذا استطاع أن يكسب ثقة العاملين ومعه ويعزز إيمانهم بالرؤية التي يحملها وبالقيم التي يتبناها ، مما يدفعهم ليطوروا شعورا قويا تجاهه وينظروا إليه كنموذج وقدوة ، فيسعون لكي يمثلوه في الرؤية ويتطابقوا معه. ويتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر المؤسسات المجتمعية المختلفة وقادة المجتمع وأولياء الأمور حول توجهات المؤسسة ورؤيتها وبرامجها التطورية ، وأن يأخذ باعتباره ماضي المؤسسة وحاضرها أثناء بنائه لخططها المستقبلية.

ب - بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المؤسسة وأولوياتها :

يتضمن هذا البعد السلوكات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة وجعلهم يعملون معا لصياغة أهداف مشتركة تتصف بكونها : واضحة ، وقابلة للتحقيق ، وتشكل تحديا حقيقيا لهم لكي يسعوا لانجازها ، والحرص على الوصول إلى اتفاق جماعي بخصوص أولوية تحقيق هذه الأهداف .

ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المؤسسة وواجباتهم ، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم ، ومراجعتها .

وتعد الممارسات المرتبطة بصياغة الأهداف المشتركة ضرورية لتأسيس البنية التنظيمية للمؤسسة وتحديثها ، كما يؤكد هذا البعد على أهمية مساعدة العاملين على الربط بين الرؤية الخاصة بمؤسستهم وبين الأهداف الجماعية والفردية . وعادة ما يرجع قائد التغيير إلى أهداف

المؤسسة والأولويات المتفق عليها عند اتخاذ قرارات تتعلق بإحداث تغييرات تنظيمية في المؤسسة وبرامجها مشاريعها.

ج - بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة :

تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة ، مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة كافة ، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المتينة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجهات التطورية وتعزيز المشاريع والتجديدات.

ويشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل قائد التغيير سلوكات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات والمسلّمات ، وعادة ما يستثمر قائد التغيير كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المؤسسة ونشرها ، ويتصرف بطريقة تتسجم مع القنوات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمؤسسة ويشجع العاملين على العمل بموجبها .

ويشمل هذا البعد السلوكات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي تعاوني كلما كان ذلك ممكنا ، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز (التي قد تكون موجودة) بين الفئات المختلفة العاملة في المؤسسة : الدارية والفنية ، وحفز هذه الفئات للتغيير والتطوير وبناء علاقات عمل متينة وتعاونية فيما بينها لتحقيق المنفعة المتبادلة والفائدة .

د- نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى :

يشمل هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثالا حيا للعاملين معه كي يحذوا حذوه ويتبعوه ، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد

ويناصرهما . ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير و التغيير .

ويمارس قائد التغيير عادة أنماطا من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل : احترام الآخرين والثقة بآرائهم ، والاستقامة ، إضافة إلى القيم الأدائية ، مثل : الدقة والوضوح وغيرها .

وغالبا ما يشارك قائد التغيير في مختلف النشاطات والفعاليات ، ويسهم بالتعاون مع العاملين في المؤسسة في التخطيط للمناسبات والأحداث المختلفة ، كما يبدي حماسا ونشاطا ملحوظا أثناء قيامه بأداء مهماته ، ويسعى للحصول على التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص ممارساته القيادية ، ويبدي استعدادا حقيقيا لتغييرها في ضوء الدور المطلوب منه . ويستخدم قائد التغيير آليات وأساليب مناسبة لحل المشكلات ، ويشجع الآخرين على استخدامها وتطويرها بما يلائم طبيعة عملهم .

هـ - مراعاة الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة

يتضمن هذا البعد درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المؤسسة ، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني ، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم وتجديد كفاياتهم المهنية من خلال توفير البرامج والفرص التأهيلية والتدريبية والتوجيه الملائم لهم ، وتفويضهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع ومهام جديدة ، وتشجيعهم لتجريب أساليب وممارسات حديثة تتفق واهتماماتهم وميولهم ورغباتهم الخاصة ، وحفزهم للاستفادة من الخبرات التي مروا بها ، والاستجابة بصورة بناءة لمبادراتهم التطورية والتجديدية .

و - التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية :

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المؤسسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه ، والتفكير فيه الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل ، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل ، ويشمل هذا البعد حول أداء العاملين وإقناعهم بمراجعة ممارساتهم ، وإثارة اهتماماتهم للمقارنة بين أدائهم الحالي والممارسات المنشودة المرتبطة بطبيعة التحدي الذي تتضمنه برامج التطوير والإصلاح ، والأدوار المتغيرة والمتجددة للعاملين في عصر ثورة المعلومات والعولمة وعالمية المعرفة.

ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم قائد التغيير للعاملين في مؤسسته توجيهها يؤكد على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية حل المشكلات ، وحفزهم للتفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة ، وتشجيعهم على التساؤل ومراجعة الفرضيات والقيم والمعتقدات الخاصة بهم وبالأخرين وعملهم ومناقشتها ، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية ، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة ، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة .

وعادة ما يحرص قائد التغيير على زيارة المؤسسات الرائدة والمميزة ، وحضور المؤتمرات والندوات والاجتماعات ، للاستفادة من الأفكار التجديدية لينقلها بدوره إلى زملائه العاملين معه مما يسهم في تطوير ممارساتهم وتجديدها .

ز - توقع مستويات أداء عليا من العاملين :

يظهر هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القادة لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة ، وتتضمن هذه التوقعات عناصر

التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها ، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلا.

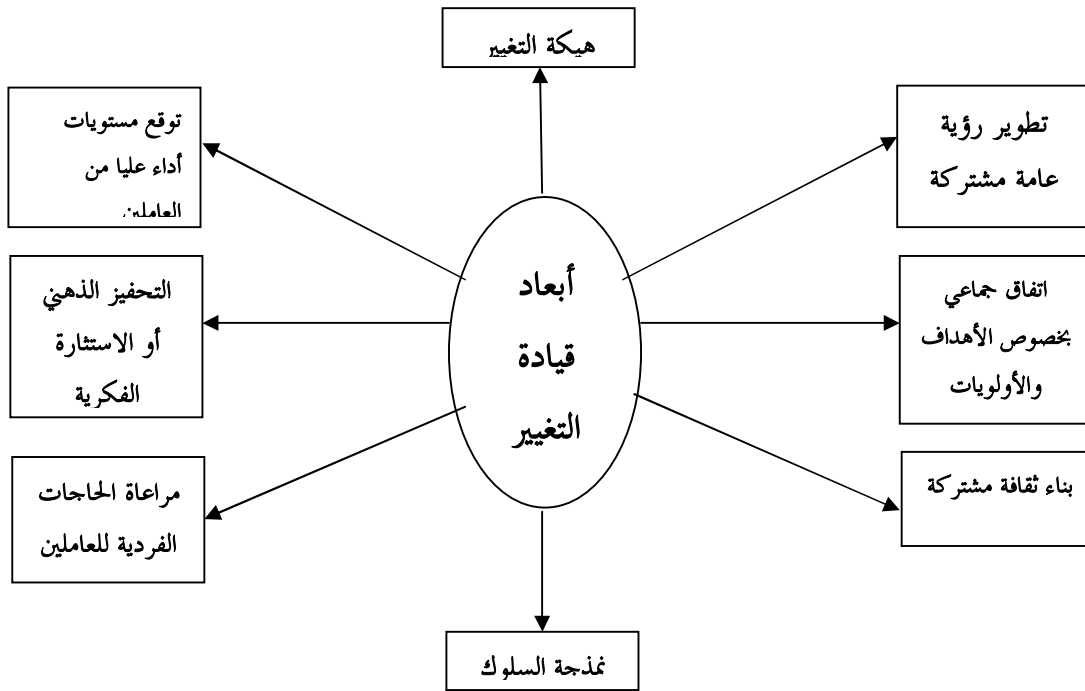
ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقوم قائد التغيير بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم ، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز وفقا لما اتفق عليه ، أو بذلوا الجهد المطلوب تحقيقا لمؤشرات الأداء والإنجاز الموضوعية.

ح - هيكلية التغيير :

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية ، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصا حقيقية لأعضاء المؤسسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم ، لإضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية . ومن السلوكيات المرتبطة بهذا البعد قيام قائد التغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن ، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطور ، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم .

ويشمل هذا البعد السلوك القيادي الهادف إلى توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للعاملين في المؤسسة ، ووضع برامج تنفيذية وتطوير آليات مقترحة لتفعيل التعاون والشراكة الحقيقية بين العاملين في المؤسسة ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي لغايات إحداث التطوير المنشود.¹

¹ . عزت جرادات ومنى مؤتمن ، استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ،مرجع سبق ذكره ، ص



الشكل (35) : أبعاد قيادة التغيير

المبحث الرابع : تأثير القيادة الخادمة في التغيير

المطلب الأول : القيادة الخادمة والتغيير

تعتبر القيادة العنصر الموجه للسلوك الإنساني والجهد البشري في جميع المؤسسات ، و يمكننا القول أن المؤسسات التي تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر على نشاطاتها ونموها تلجأ إلى تغيير قياداتها ليصح القول أن الرجل المناسب في المكان المناسب ، ولعلنا ذكرنا كلمة مرض إداري لأن القصور في الأداء في العمل أو السلوك التنظيمي يعتبر مرض ويمكن علاج ذلك عن طريق توفير أو تلافي أوجه القصور سواء في السلوك أو الأداء¹ .

ويعد السبب الرئيس في فشل العديد من محاولات التغيير داخل المؤسسات هو الإفراط في ممارسة الدور الإداري وغياب الدور القيادي ، كما أن محاولات التغيير تختلف في درجة

¹. قاسم محمد صالح ضرار ، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص ، مطابع

تنفيذها وإمكانية تحقيقها ، فالتغيير المخطط له عندما يحدث يكون بطيئاً . ويستنفذ إشراك الأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير وقتاً وجهداً كما أن وضع أسس عمل سليمة لإحداث الانتقال اللازم وإرشاد أولئك الذين يستنفذون التغيير يتطلب من القائد أن يعي أن التغييرات المهمة لا تتم إلا من خلال عمل الجماعة ويجب على القائد أن يمتلك نظريته في التغيير التي يهتدي بها في تخطيط عمله وتنفيذه بطريقة منتظمة ، فبدون هذه المفاهيم ، تصبح عملية التغيير طائشة ولا يمكن التنبؤ به ¹.

وعلى هذا فإن قيادة التغيير تعد في غاية الأهمية ، ففي غياب القيادة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد عقباه ، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد من أكثر الحلول ملائمة للتحديات التي تواجه معظم المؤسسات فالقيادة الجيدة هي التي تستطيع من خلال معطياتها أن تعصف بكل أركان القصور بالمؤسسات ، حيث إن القادة فقد هم الذين يستطيعوا دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أعمال ، وكذلك إجراء التغييرات المطلوبة في السلوك ، ولعل ذلك يوضح ما يميز قائد التغيير وهو أنه يعمل على تثبيت ثقافة التغيير بغرسها وترسيخها لدى الأفراد وجعلها الثقافة الأساسية للمنظمة .

المطلب الثاني : أنواع السلوك المؤثر عند القائد الخادم في عملية التغيير

وهناك نوعان للسلوك التوجيهي

- 1- السلوك التوجيهي المركزي : حيث يحاول بعض القادة توجيه سلوك الآخرين بغية إحداث التغيير من خلال توجيه السلوكيات الموظفين لتحقيق الأهداف التربوية والرؤية الشاملة ويسمى ذلك بالسلوك التوجيهي المركزي الذي يعمل من خلال التوجيه والتنظيم

¹ . جون كوتر ، مرجع سبق ذكره .

والتركيز ، ويمكن الوصول إلى مضمون هذا العنصر من خلال السلوكيات الملحوظة للتوجيه والسيطرة ، وتقييم الأفراد ومجموعات التنظيمية ، وتلك السلوكيات تركز على سلوك الموظفين وعلاقتها بالعمل وتوقيته ومكانه والقائم عليه وكيفية صياغته في النظام الإداري في العمل ويتضح من هذا السلوك أن صنع القرار يكون مركزا في يد القائد .

2- السلوك التديمي المشارك المحفز : وهي مجموعة السلوكيات التي تتسبب في الاحترام المتبادل والثقة بين القادة والموظفين وتلك السلوكيات يمكن التعبير عنها من خلال الإنصات والتأييد وبحث المشكلات وفحص حلولها التي يقترحها الآخرون وفي هذا النوع لا تقع مسؤولية اتخاذ القرار في يد القائد ، ولكن في أيدي الموظفين بمعنى آخر فالقائد ينصت إلى المشكلات المتعلقة بالعمل ويؤيد السلوك المرتبطة بالنتائج التنظيمية ويبسّر الحلول للمشكلات المرتبطة بالعمل .

في ما يلي أمثلة بعض المحفزات التي يمكن أن تستخدم مع الموظفين لتحفيز قدراتهم الطبيعية وهذه الحوافز تكون دون إنفاق المال ، وبدلا من التركيز على المال ، يكون التركيز على كيفية عمل بعض التغييرات داخل المؤسسة

- إذا كان عمل موظفيك روتينيا ، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين .
- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.
- شجع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك .
- شجع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم .
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنب النقد القاسي .
- طور الأهداف والتحديات لكل موظف .

- قدم الكثير من التشجيع .
- أظفر الإعجاب بأعمال موظفيك .
- طور مقياسا يظهر التقدم في الأداء .

المطلب الثالث : الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير

وتتمثل هذه الشروط في ما يلي¹:

- 1- الرؤية : ينبغي أن يكون دور قائد التغيير جزءا أساسيا من الرؤية العامة ، فعندما تكون الأدوار الجديدة للقائد غير مرتبطة بالرؤية الواسعة لمشاركتة فإن تلك المواقع القيادية لا تتلقى الدعم اللازم لنجاح عملية التغيير .
- 2- البنية التنظيمية : فالقادة بحاجة إلى بنية تنظيمية لعملهم وعلى الرغم أن هذه البنية قد تتغير تبعا لطبيعة المؤسسة والسياسات المجتمعي الذي تنشأ فيه ، إلا أنها بحاجة إلى إضفاء الشرعية للدور الجديد وإبداء تفهم كبير لإمكانية قيامهم لبعض الأدوار القيادية للتغيير .
- 3- الوقت : يحتاج القائد إلى الوقت لكي يجرب ويفكر ويتأمل ويبدع ، وهو بحاجة إلى الوقت للتواصل مع الآخرين وتطوير أدواته ومواده والتعامل مع الصراعات وبناء علاقات تعاون مع العاملين .
- 4- المهارات : هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي تجعل الدور القيادي أكثر فعالية والتي ينبغي على كل من له دورا قياديا في عملية التغيير أن يكتسبها ومنها :
 - بناء الثقة في الذات وتنمية العلاقات مع الآخرين .

¹ . Boyd . V , **Leading Change from the Classroom** : Teachers as Leaders , Issues about change , 1995 , Vol. 4 , Austin TX : Southwest Educational Development Laboratory.

- تشخيص ظروف وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها .
- إدارة العمل .
- بناء المهارات والثقة في الآخرين .
- امتلاك رؤية واضحة.
- التعرف على النجاحات التي تحقق التغيير والاحتفاء بها .
- المبادرة .
- المثابرة في وجه العقبات .
- استخدام استراتيجيات بديلة في العمل .
- تحليل نتائج التغيير وإجراء التعديلات اللازمة .
- ممارسة الصبر .
- خلق روح الفريق بين العاملين .
- تقديم الدعم والتشجيع للآخرين .

المبحث الخامس : الاستراتيجيات والقيادة والتغيير

المطلب الأول : عناصر قيادة إدارة التغيير

إن فعالية القائد في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على قدراته على تحليل ردود الفعل لدى موظفيه ، ومعرفة كيفية معالجتها ، كما تعتمد على مرونته التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها ، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير .

أولا : ردود الفعل ومعالجتها :

قد تحدث إدارة التغيير ردود فعل عند الموظفين تتفاوت بين قبولهم للتغيير ومعارضتهم له ، والقائد الفعال هو الذي يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير ، آخذاً في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في نجاح عملية التغيير ، ومعرفة مدى قبولهم للتغيير أو معارضتهم له . ومن أهم الأساليب التي يمكن للقائد إتباعها للتغلب على المعارضة للتغيير ، نجد¹:

1- إعطاء القائد لموظفيه معلومات وافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه ، ومدى التأثير الذي سيحدثه في وضعهم داخل التنظيم ، ونطاق التغيير ومداه ، ومضمونه ، والأسباب التي دعت إليه ، وكيفية تنفيذه . وهو ما يزيد من إمكانية قبول الموظفين للتغيير ، على اعتبار أن الأفراد عموماً يميلون بطبعهم إلى مقاومة كل مظاهر التغيير .

2- خلق جو ملائم لقبول التغيير : فالقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يستخدم الوقت الملائم لكي يشرح لموظفيه دواعي التغيير وفوائده .

3- إشراك القائد لموظفيه في تحديد أهداف التغيير... للحد من مقاومة التغيير .

4- اعتماد وسائل للتخفيف من آثار التغيير على الموظفين ، مثل الاهتمام بآراء الموظفين الذين يعارضون التغيير للتمكن من التغلب عليهم ، والتخفيف من الآثار المادية للتغيير على الموظفين .

ثانياً : التكيف مع متطلبات التغيير :

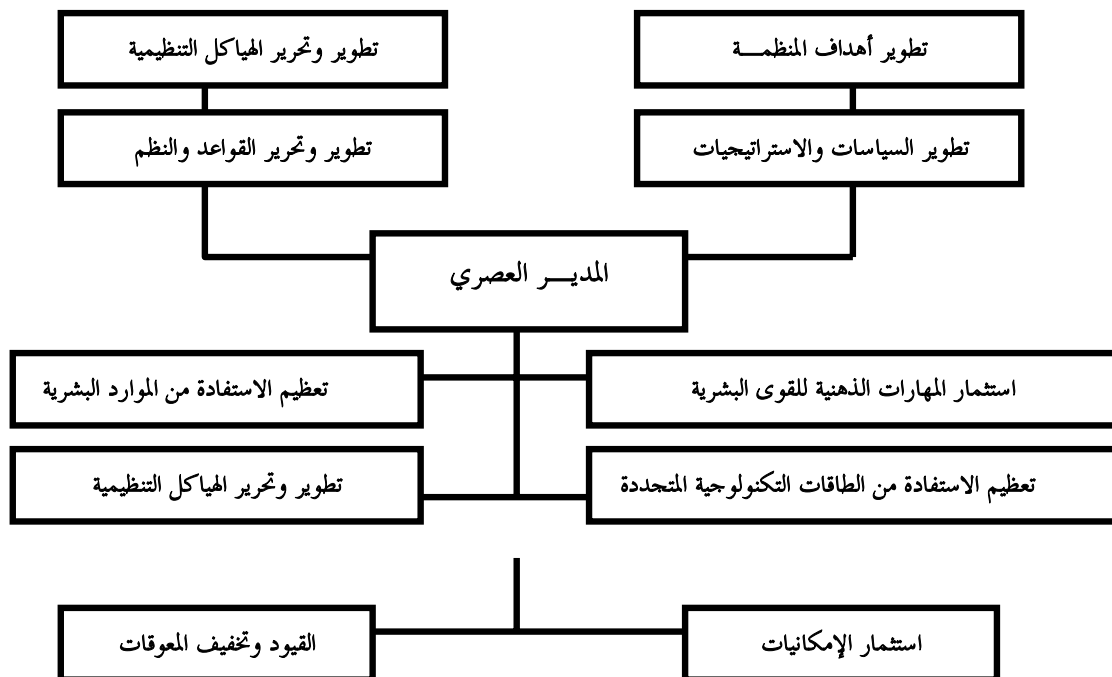
تعتمد فعالية التغيير على مرونة القائد ، والذي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها ، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير . ويقسم القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين:

¹ . نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 431.

1- القائد ذو المرونة المنخفضة : يتصف بعدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة ، منغلق الذهن ، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء ، ويهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين ، يهمله الاستقرار في العمل ، يستمع إلى رؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه ، انعزالي غير متعاون ، يعارض التغيير ، فيمكن اعتبار نمطه الإداري بالمتشدد والسلطوي.

2- القائد ذو المرونة العالية: يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، مستعد للاستماع إلى مرؤوسيه أكثر من لاستماع لرؤسائه ، ويدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد ، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه ، فهو يدير بالمشاركة ، وعادل ، وواقعي ، ومتفائل، وموضوعي، وحساس ، ومتعاون ، ومستقل بشخصيته ...ويرتكزون غالبا في المستويات الإدارية العليا.

فالقائد ذو المرونة العالية يتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي للتلاءم مع متغيرات المناخ الخارجي ، مثلما يبرزه الشكل التالي:



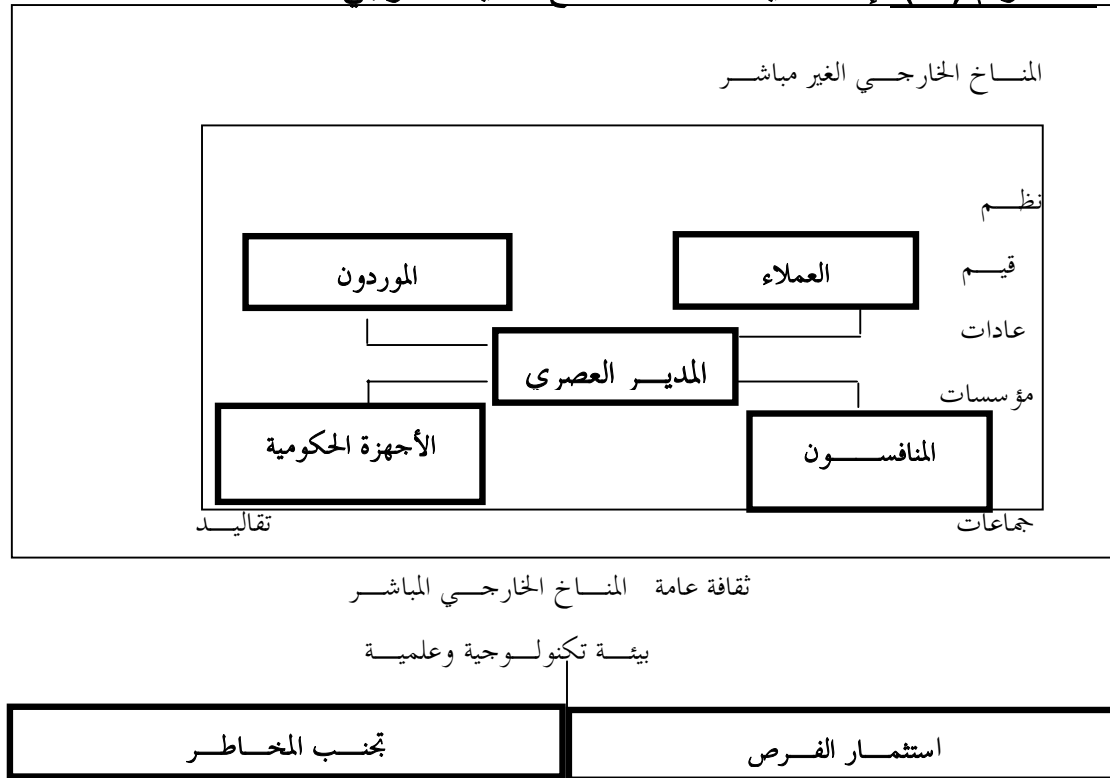
الشكل رقم (36) : إعادة صياغة المناخ الداخلي

المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص:167-168.

من الشكل يتضح بأن أهم الإمكانيات التي يحتاجها المدير في تحديث المؤسسة وإحداث التغيير تتمثل في الكفاءات البشرية المؤهلة ، والاستفادة من الطاقات التكنولوجية المتجددة والمتواجدة في المؤسسة ، واستثمار الموارد المادية والإمكانيات المتاحة ، إضافة إلى تطوير وتحديث القواعد والنظم ، وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة.

والشكل الموالي يبين كيفية إعادة لعلاقات مع المحيط الخارجي:

الشكل رقم (37) :إعادة صياغات العلاقات مع المحيط الخارجي



المصدر: علي السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 169.

من خلال الشكل يتبين لنا بأن هناك فرص يجب على القائد استثمارها ، وتتمثل في التكنولوجيا الجديدة ، والانفتاح على العالم الخارجي ، توافر مصادر التمويل ، وكذلك فتح مجال للشراكة وظهر أفكار الجودة الشاملة ، إضافة إلى تخفيض القيود والرقابة الحكومية .

أما المخاطر التي يجب على القائد تجنبها نذكر : نقص المعلومات وثقافة والقيم الغير محابية للتغيير ، التغييرات غير المتوقعة في القوانين ، كثرة وارتفاع معدلات الضريبة ، اتساع الفجوة التكنولوجية. فالقائد يجب أن يكون مرنا ومنطقيا وذو عقل منفتح ، ليتمكن من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها ، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات التغيير.

ثالثا : تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير :

إن من الجوانب المهمة في نجاح عملية التغيير هو الاعتماد على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة ، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير. وتساهم في تعزيز هذا الدور عدة عوامل سنذكر أهمها ¹:

1. الرؤية الواضحة، القيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة:

إن فرصة تغيير القيادة يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة ، وهو ما يستلزم بدوره ²:

- وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي ، وتحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل

¹ . عياض عادل ، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 09 - 10 مارس 2004 .

² . محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة... ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجاوب مع التغيرات التي يطرحها إمكانية أكبر، أي - تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً ، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

2. الاختيار، الترقية والتقدم الوظيفي :

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.

- إعادة النظر في نظم الترقيات، باعتماد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار

3. العمل بروح الفريق:

أي العمل في ظل فرق عمل تتحلّى بالقدرة على الإدارة الذاتية ، وتتصف بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار؛

- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه؛

- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر؛

- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

4. إدارة وتقييم الأداء :

إن التغييرات المطلوبة سابقاً تترجم جميعاً إلى مسؤوليات ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة ، وهو ما يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

ففي ظل التغيير ، أين يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة ، لابد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر ، ويلعب القائد في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية التقييم . كما يجب أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

قيادة التغيير فهي تعتبر النمط القيادي المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل لكافة المؤسسات في القرن الحادي عشر ، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات وتحدياته وتقنياته . ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية استشرافية لمستقبل المؤسسة

المطلب الثاني : القيادة الإستراتيجية للتغيير

وهي القيادة التي تسعى لتوفير القدرات المادية والبشرية من أجل إحداث التغيير استراتيجياً أي على مستوى رسالة المؤسسة أو طرح طرق جديدة للعمل لأن هذا التغيير لا يحدث إلا في وجود قيادات تسعى دائماً لاستشراف المستقبل بناء على التحليل الدقيق للماضي¹ ، بحيث تتمثل عناصر القيادة الإستراتيجية في ما يلي :

- ❖ تحديد الرؤية والرسالة ؛
- ❖ تخيل والتفكير في أساليب جديدة للعمل ؛
- ❖ اختبار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء ؛
- ❖ إجراء التجارب ؛
- ❖ قياس نقاط القوة ونقاط الضعف ؛

¹ . فريد النجار ، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص 89.

❖ التطبيقات العملية للنتائج.

المطلب الثالث : استراتيجيات قيادة التغيير

هناك العديد من استراتيجيات التغيير، التي تصلح للاستخدام، ويمكن تصنيف تلك الإستراتيجيات إلى أربعة استراتيجيات هي :

أولا : الإستراتيجيات العقلانية

وتسمى أيضا الإستراتيجيات العقلانية التجريبية ، ووفقا لهذه الإستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو : طبيعة التغيير نفسه ، ولذلك تركز الإستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير ، ومبرراته ، وتهتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة ، والصدق ، ومن الآليات التي تستخدمها هذه المعلومات : التدريب قبل ، أو أثناء الخدمة ، وإنتاج المعرفة ، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية.

ثانيا : استراتيجيات المناورة والإقناع

وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد ، أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذي تدعمه شيء جيد ، وتعتمد هذه الإستراتيجيات غالبا في الحث على التغيير أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضعي متحيز لتغيير.

ومن الأساليب المستخدمة في هذه الإستراتيجيات : القيام بتوفير بعض المواد التي لا تستخدم إلا بالمنخرطين في جهود التغيير ، والاتصالات الإقناعية المتحيزة للتغيير (الدعاية للتغيير) والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير ، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير في

الاتجاهات والسلوك ، وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب التزامهم ، ومناصرتهم لجهود التغيير .

ثالثاً : استراتيجيات التسهيل

التي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات ، وأفرادها ، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات ، والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة ، وبطرائق الحصول عليها .

استراتيجيات النفوذ أو القوة التي تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير ، وتطبيقه وذلك من خلال : التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة ، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير¹.

¹ . الزهراني سعد عبد الله ، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 33. 40.

خلاصة الفصل :

مما سبق الاطلاع عليه حول موضوع قيادة التغيير نستنتج أنه بعدما كان الثبات هو القاعدة ، والتغيير هو الاستثناء ، تبدلت تلك الحالة اليوم في عالمنا المعاصر فأصبح التغيير هو القاعدة ، والثبوت ، والجمود هو الاستثناء.

ولأن منظمات اليوم باتت تواجهها الكثير من التحديات ، وتمر بالعديد من التغيرات ، والتحولات المتسارعة التي تستلزم وجود قيادة فاعلة ، قادرة على قيادة عملية التغيير بكل كفاءة ، وفعالية ، لعبور بتلك المنظمات ، وسط هذه الأمواج العاتية إلى بر التطوير والتحسين ، والعمل المخطط الذي تحقق تلك التنظيمات في إطاره آمالها ، وتطلعاتها ، وتلبي من خلاله احتياجات جماهيرها ، ومتطلباتهم التي تزايد في كل يوم ، بل في كل دقيقة ، وفي كل ثانية. وأن التغيير يعد في المؤسسات عملية معقدة ، وصعبة بحكم مكونات هذه المؤسسات ، وبحكم وجود قوى تقاوم التغيير ، وتتصدى له في تلك المؤسسات وقد أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي ، وأن قيادة التغيير تعتبر النمط القيادي الضروري للانتقال بمؤسساتنا إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين ، والتعايش الفاعل فيه ، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته ، وتحدياته ، وتقنياته ويحتاج مجهود التغيير الناجح إلى قيادة فعالة ، تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود ، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق لديهم الدوافع لإحداثه وأن يكون التغيير قوة ملزمة ، تصعب مقاومتها خلال العقد القادم.

الفصل الرابع

المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً

نمهد :

إن تحسين الأداء و تطوير و تجديد المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا. و لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان البقاء و الاستمرارية و عدم الاندثار . إذا كان الاهتمام في هذا العصر بفضية الأداء من منظور كلي شامل ، يستهدف في الأساس تكوين و تدعيم الفدرات التنافسية . فأصبح مفهوم هذا الأخير يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي، و أصبحت المؤسسة الآن تهدف لتحقيق أحسن أداء إستراتيجي في ميدان نشاطها.

ومن بين الأدوات المتاحة للمؤسسة للحصول على أحسن أداء نجد الاستراتيجيات العامة للتنافس، فلهذه الأخيرة دور فعال ومهم في تطوير الأداء الإستراتيجي ، كون أن طبيعة البيئة التنافسية متميزة بعدم الاستقرار وعدم التأكد. لكن تحقيق الأداء الإستراتيجي لا يكفي للمؤسسة، لأنها تسعى جاهدة لتحقيق إستمراريتها. ويعتبر موضوع الأداء و تفييمه من أهم المواضيع في المؤسسة، ذاك أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أدائها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، وبعملية تفييمه يتم التعرف على مكان الضعف و القوة في انجاز الأعمال المنوطة و مدى تحقق الأهداف.

ونعتبر شكوى المنظمات العامة من تعثر خطواتها و تعطل برامجها وخونها من التغيير و نفاذ أنشطتها نواتج طبيعية لما يسمى بالفراغ الإستراتيجي أو فجوة الأداء الإستراتيجي و غياب الإدارة الإستراتيجية.

وعلى هذا الأساس فمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث أساسية:

المبحث الأول : ماهية الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: تفييم الأداء.

المبحث الثالث: مضامين فباس الأداء والفجوة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية الأداء و العوامل المؤثرة فيه

يعتبر الأداء من المصطلحات التسييرية الأساسية إذا فقد تناولته الكثير من الكتابات باعتبارها الهدف الأساسي لكل مدير من أجل تحسينه وترشيده، لكونه الأساس الذي يعكس مستوى النجاح أو الفشل الذي وصلت إليه المؤسسة، إذا جاء هذا المبحث من أجل ضبط مفهوم الأداء وتحديد تفرعاته إضافة للعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و المفاهيم المرتبطة به

أولاً: مفهوم وتعريف الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال، ويرجع أصل كلمة الأداء إلى اللغة الإنجليزية في كلمة "performance" إن أصل مصطلح الأداء لاتيني بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى to perform له معنى واضح ومحدد القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹. يفصّل بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها². ويشمل مفهوم الأداء العنصرين التاليين²:

-الأهداف ؛

-النظام في حالة الحركة لتحقيق هذه الأهداف.

¹. علي عبد ا، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الانتصابية-حالة الجزائر"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 ص 5.

². علي عبد ا، نفس المرجع والصفحة.

أما في اللغة الفرنسية وهو " performer "، والذي يعني: " تنفيذ مهمة أو تـأدية عمل"¹، كما يفسد به أيضا " المخرجات والأهداف التي يسعى النظام لتحفيها "²، وبمعنى آخر هو " تلك النتائج المرغوبة والتي تسعى المنظمة إلى تحفيها "³.

ويعرف الأداء وفق فاموس أكسفورد الانجليزي * (OED) على أنه " ما يمكن للفرد أو الآلة أن تفعل"⁴، كما يأخذ الأداء في أماكن أو مجالات العمل التعريف التالي: " متابعة أو الاستمرار في النشاطات من أجل الوصول إلى النتائج "⁵.

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة مفهوم الأداء ومن أهمهم Peter Drucker و Lorrino Philippe إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم واضح ومحدد للأداء، وذلك لعدة أسباب من أهمها اختلاف اتجاهات الباحثين ونظرتهم لأداء المنظمة، وكذلك تعدد مجالات الأداء فمنهم من يميل دراسة الجاذب الكمي للأداء، فيما يركز البعض الآخر على الجاذب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

ويقول Ph. Lorrino أن: " الأداء هو الوحيد في المؤسسة الذي يمكن من تحسين الثنائية (القيمة/ التكلفة) "⁶.

¹. Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise, Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

². توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التفيم والتميز في الأداء-سنة سبجما ويطانة القياس المتوازن، بدون دار نشر، 2005-2006، ص 3.

³. صلاح عبد الهادي، إدارة الجودة مدخل نحو أداء متميز، الملفى الدولى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ورقة، 8-9 مارس 2005، ص 216.

* Oxford English Dictionary.

⁴. Andy Neely, Business performance measurement- Theory and practice, Cambridge University, UK, 2004, p 55.

⁵. EARL M.A CARTER et FRANK A McMAHON, Improving employee performance-through workplace coaching, a practical guide to performance management, British library, KOGAN PAGE, London and Sterling, VA , 2005, p 144.

⁶. Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance- le Guide du pilotage, les éditions d'organisation, Paris, 1997, p 20.

فهو بذلك يرى الأداء كعلاقة بين الثنائية (القيمة / التكلفة)، معنى ذلك أن نظريته لأداء المنظمة مالية أي تحقيق أعلى قيمة مقابل تخفيض ما أمكن التكاليف وهو ما يمثل نجاح للمنظمة من وجهة نظره ، أي مدى قدرة المنظمة على تعظيم الفرق بين مخرجات المنظمة أي القيمة المضافة والتي تتمثل أساسا في (السلع والخدمات) وتكاليف التي تتحملها جراء تقديم هذه الخدمات، ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$P = \text{Max} [V - \text{somme } (ci)]$$

حيث:

P: الأداء.

V: القيمة المضافة للمنظمة المقدمة للسوق.

Ci: تكاليف مختلف الأنشطة.

كما يفرن J. Castelnau الأداء بإستراتيجية المنظمة حيث يعتبر أنه من أجل أن تحقق المنظمة أداء متميزا عليها أن تحتل مركزا تنافسيا في السوق، وأن تملك خيارات إستراتيجية تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وبعبارة أخرى فهو يعرّف الأداء بأنه: " التفوق الإستراتيجي والتمثّل في عرض المنظمة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق فالأداء حسب هؤلاء المفكرين هو القدرة على تحسين النسبة التالية:¹

القيمة من وجهة نظر الزبون / تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة

¹. Castelnau Jacques et autres, Le pilotage stratégique, Editions d'Organisations, Paris, 1999, p73.

أما Drucker, P فيعرف الأداء بأنه " فدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محففة التوازن

بين رضا المساهمين و العمال " ¹

فهو يرى أن الأداء يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها " الاستمرارية والبقاء " أخذا بعين الاعتبار كل من مصالح الأطراف المتعاملة مع المنظمة وكذا العميل الداخلي، فهو بذلك يرى جانب آخر لتحقيق الأداء من وجهة نظر المتعاملين مع المنظمة والعميل الداخلي والخارجي وليس من وجهة نظر الثنائية (القيمة/ التكلفة).

كما يعرف الأداء على أنه: "انعكاس لدرجة المنظمة وفيليتها على تحقيق أهدافها" ² ، ويتفق مع هذا التعريف كل من Wierseman و Robbins حيث يعتبران " الأداء بكونه فدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد " ³.

من هذا التعريف يمكن استنتاج أن المنظمة تركز على تحقيق الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو عن طريق إنجاز وتحقيق كل من الأهداف القصيرة والمتوسطة. وتعددت تعريف الأداء والتي نذكر منها: ⁴

- الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- الأداء هو المنهج المنظم الذي تسلكه الحكومات لتحقيق غاياتها ومراميها.

¹. Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker, Editions Village Mondial, Paris, 1999, p73.

². فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 231.

³. نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورفلة، 08-09 مارس 2005، ص 02.

ويرى آخرون (Miller & Bromily, 1990) أن " الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

ويقول (Brumbach) أن: " الأداء يعني كلا من التصرفات والنتائج، حيث يصدر التصرف من الفرد الذي يفهم بالأداء، الذي يحوله (أي الأداء) من التنظير إلى التطبيق، وليس فقط التعليمات إلى نتائج، كما يعتبر التصرفات هي في حد ذاتها عبارة عن نتائج - نتائج الجهد العقلي والعضلي مطبقا على المهام- والتي يمكن الحكم عليها بشكل منفرد عن النتائج"².

بالرغم من تعدد وجهات النظر حول إعطاء تعريف لمصطلح الأداء إلا أنها تتفق أن مفهومه مرادف للنجاح، ومختلف هذه التعاريف هي في الأصل مكملة لبعضها، إذن فالأداء يمثل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة وفقا لما تتطلبه نشاطاتها وعلى ضوء استراتيجياتها والأهداف طويلة الأمد.

يعد الأداء مفهومًا جوهريًا بالنسبة للمؤسسات ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، وقد تعددت التعاريف حوله إلا أن أهمها يتمثل في: يعرف الأداء بأنه: "انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"³.

¹ . فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص 231.

² Michael Armstrong, Performance Management Key strategies and practical guidelines, 3rd Edition, British library, KOGAN PAGE, London and Philadelphia, 2006, p 7.

³ . عبد السلام أبو فحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار وائل للنشر، ج 1، الأردن، 2001، ص 24.

- كما يعرفه أحمد سيد مصطفى على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف بكفاءة، وفعالية"¹.

وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه، في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل.

ومما سبق يمكن اصطلاح تعريف للأداء على أنه:

ذاك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واسـ.تمراريتها وفـ.دائها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها.

ثانيا. أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات وعلاقته بالإستراتيجية

من خلال ما سبق من التعاريف للأداء نلاحظ أنها بالرغم من تعدد مجالات تركيزها إلا أنها تتفق حول هدف واحد هو النجاح، وتختلف طرق وصول المنظمة للنجاح باختلاف الطريقة والوجهة، فالتركيز Ph. Lorrino على الثنائية (القيمة/ التكلفة) يجعل المنظمة تعتمد إستراتيجية معينة وهو ما أشار إليه J.Castelnaud في تعريفه للأداء، أي العلاقة الموجودة بين كل من مستويات الأداء وقدرة المنظمة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، بمعنى آخر يظهر العلاقة الموجودة بين كل من الأداء والإستراتيجية.

كما وتجدر الإشارة إلى ذكر أعمال Chandler التي بينت العلاقة بين الإستراتيجية وبين الاقتصاد الصناعي، حيث كان يسعى إلى إيجاد تفسير للعلاقة بين نجاح بعض المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها وفشل البعض الآخر، وارتبط ذلك بشكل مباشر بمدى قدرة

¹. أحمد سيد مصطفى، المدير وخبير العولمة، دار النهضة، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 415.

المنظمة في تحقيق مستويات أداء بالمقارنة مع المنافسين، إذ يمكن القول أن منظمة ما ذات أداء فعال إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة في إستراتيجيتها.

كذلك من بين الباحثين الذين اهتموا بإيجاد العلاقة بين الأداء والإستراتيجية هو Rumelt الذي وجد أن الاختلاف في فدره المنظمات في اكتساب حصة سوقية ومكانة في سوق المنافسة هو فدره كل منها على دراسة بيئتها من جهة والاختيار المناسب للبدائل الإستراتيجية الممكنة، والذي يؤدي حتما إلى الاختلاف في مستويات الأداء وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أما على مستوى الإدارة الإستراتيجية فإن الأداء والإستراتيجية يمثلان الركيزة التي تبنى المنظمة على أساسها نجاحها وتفوقها، حيث أنهما لا تعكسان مستويات الأداء المحففة صحة ودقة اختيار البدائل الإستراتيجي فقط وإنما صحة كافة عمليات الإدارة الإستراتيجية ابتداء من الصياغة إلى التنفيذ إلى الرقابة والتقييم الاستراتيجي التي تتم بناء على الأداء، وعليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات أو المراحل الإستراتيجية، وأن حدوث أي خلل في العمليات ينعكس على أداء المنظمة ككل.

وعليه يمكن القول أن الأداء يعتبر دالة وبسيطة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وذلك بناء على الإستراتيجية التي تنتهجها، كما أنه يمثل مستويات النجاح التي وصلت إليها المنظمة بالنظر إلى المنافسين ومعياري تنافس به درجة دقة وصحة الإستراتيجية المتبعة واختبار لمدى نجاحها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بين كل من الإستراتيجية والأداء، حيث أن وجود المنظمة يعتمد على درجة تحفيها لأهدافها وغاياتها، والذي لا يتأتى إلا من خلال انتهاجها نظاما إداريا يتناسب وحده المنافسة من جهة والتغيرات الحاصلة في البيئة، ولا يكون ذلك إلا من

خلال الاختيار الجيد والدقيق للبدائل الإستراتيجية وتحديد مستويات الأداء التي تتناسب وطموحات المنظمة.

ثالثاً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء

كثيراً ما ترتبط إنجازات المنظمة بمصطلحات كثيرة أهمها الإنتاجية، الفعالية والكفاءة كونها تعكس حالة معينة لاستغلال الموارد والنتائج التي تتوصل إليها المنظمة، وهو ما جعل تعريف الأداء يرتبط بكل من هذه المصطلحات ومن هذه التعاريف تعريف M. GERVAIS له على أن : " الجمع بين الكفاءة أو الإنتاجية والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء"¹.

ويرتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء و هذا ما أدى إلى وجود التباس بينها وبين مصطلح الأداء .

1.الكفاءة: إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أي تحجيم الفائد في الموارد المتاحة للمؤسسة، و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) و الجودة و التكلفة (أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام الموارد المتاحة دون إهدار). نعرف الكفاءة* على أنها: " تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي: إنتاج حجم معطى من المنتجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات"².

¹. M.GERVAIS, *contrôle de gestion* , ECONOMICA, 6e édition , PARIS, France, 1997, p 15.

*. Efficiency.

². J.L.MALO, *l'essentiel du contrôle de gestion*, édition d'organisation, 2e édition, PARIS, France, 1998, p 11.

ومنه فإن الكفاءة تشير إلى العلاقة الموجودة بين الموارد والنتائج أي: " ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والناس اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين¹ .

وبتعبير آخر هي النسبة بين المدخلات والمخرجات ويعبر عنها بالعلاقة التالية: و تحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

كما تعرف على أنها: " المدى الذي تكون فيه تكلفة المنتج أقل ما يمكن³ ، وهو بذلك يشير إلى كيفية الوصول إلى إنتاج منتج معين بأقل تكلفة ممكنة، أي تعبر عن العلاقة بين الإنتاج من جهة وعوامل الإنتاج من جهة ثانية.

كما تعرف على أنها: " إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات و بين كمية النتائج المتحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل، فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبراً عن عنصر الكفاءة في الأداء

4» .

¹ . حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 96.

² . أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ . كاظم نزار أركليبي، مرجع سبق ذكره ، ص 318.

⁴ . نور ا كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات و الترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1992، ص 15.

يمكن تعداد الكثير من التعاريف للكفاءة إلا أن تتفق في معظمها وتؤكد على أن كفاءة المنظمة تمثل: "مقياس الرشيد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة"¹، أي بمعنى آخر الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتوفرة للمنظمة من الموارد البشرية والمادية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

والمنظمة الكفؤة ليست هي التي تتمكن من الحصول على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه - تحقيق أعلى نمو، رضا العميل الداخلي، أعلى جودة لمخرجات المنظمة "السلع والخدمات"... الخ - فقط وإنما تكون فادرة على معرفة المجالات التي توفر لها أكبر ربحية وهو ما يوضحه تعريف (Carzo & Yanouzas, 1971) في تعريفهما لكون المنظمة تتمتع بكفاءة عالية " حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تحقق أكبر المردودات"² ففي ظل البيئة المعاصرة والتحديات العالمية التي تجعل الحصول على الموارد أمرا صعبا يفرض على المنظمة أن تقوم بترشيد الاستخدام للموارد وتعظيم العوائد من أجل البقاء والاستمرار.

2.الفعالية³: و تعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة فالمسؤول الفعال هو ذاك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف و يحققها في الآجال المحددة و من مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رفم الأعمال، ردود فعل الزبائن و مختلف المتعاملين مع المؤسسة... الخ.

¹. كاظم نزار أركابي، مرجع سبق ذكره ، نفس 318.

². خليل محمد حسن الشماخ ،خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 330.

³. بومدين يوسف، دراسة لثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الانتصابية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص 120.

فالفعالية إذا تناس انطلافا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتتبة و المرغوب في-ها، و يعرف Khmakhem الفعالية بأنها: "القدرة عن تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، و هي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة و الأهداف المحددة:

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الأهداف المحددة}} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{المخرجات المحققة}}$$

يختلف مفهوم الفعالية* عن مفهوم الكفاءة من حيث أن الأخيرة تركز على العلاقة بين الاستخدام للموارد أي المدخلات ونتائج أي المخرجات، وبذلك فهي تعنى بمحاولة الاستخدام الأمثل للموارد من أجل الوصول إلى المنتج النهائي، أما الفعالية فهي ترتبط بتحقيق الأهداف أي يعبر الفعالية عن قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها، وتعرف كما يلي: " الفعالية هي تحقيق الأهداف، والمنظمة الفعالة هي المنظمة التي تعمل في هذا الاتجاه"¹.

أما (Etzioni) فقد عرف الفعالية على أنها: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق الأهداف"².

من خلال هذا التعريف ربط Etzioni بين كل من مفهوم الفعالية والكفاءة واعتبر أن فعالية المنظمة تكمن في قدرتها على توفير الموارد اللازمة واستخدامها بكفاءة وذلك من أجل تحقيق أهدافها، أي أظهر وبوضوح العلاقة بين الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

*. Efficacité.

¹. J. L. MALO, Op Cit , p 11.

². حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

كما تعددت تعاريف الفعالية وذلك نظرا لتعدد أبعادها ومجالاتها حيث يمكن إبراز هذه

التعاريف كالتالي:

- الفعالية هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار؛
- تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة؛
- فدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتحكم أو التكيف مع البيئة؛
- فدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العميل الداخلي والخارجي، النمو والربحية؛
- فدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل فعال وكفاءة عالية.

من خلال كل التعاريف السابقة نلاحظ مدى الارتباط القوي بين مفهوم الفعالية والكفاءة في شكل ثنائية تهدف إلى تحقيق مستويات الأداء العالية في كافة المجالات ليس فقط التشغيلية وإنما تحقيق النمو والاستمرار والبقاء، متمثلا في إرضاء أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة وكذا العميل الداخلي والخارجي أخذا بعين الاعتبار مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

رابعاً : الفرق بين الكفاءة و الفعالية والعلاقة بينهما :

1. الفرق بين الكفاءة و الفعالية بدءا يجب إلاشارة إلى أن هناك اختلافا واضحا بين اصطلاح الكفاءة و اصطلاح الفعالية،تعرف الكفاءة بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، و نمثل إلى حد بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات.

كما أن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نضير مما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى . الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات.

2. العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

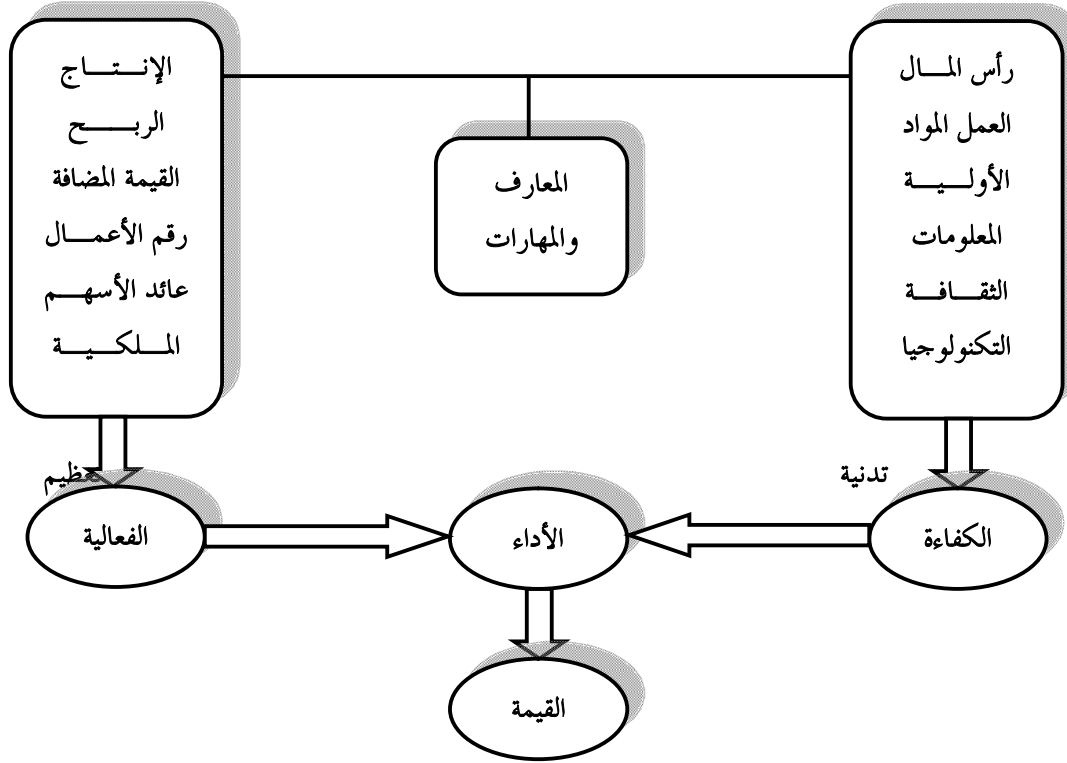
من خلال ما سبق نلاحظ الارتباط القوي الموجود بين كل من مفهوم الكفاءة ومفهوم الفعالية وذلك على الرغم من أن كليهما يركز على جانب مختلف عن الآخر، حيث لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها وغاياتها إلا إذا اجتمع المفهومان معاً، إذ يمكن القول أن المنظمة تتمتع بكفاءة ولكنها لا تكون بالضرورة فعالة العكس صحيح، فإذا اعتبرنا أن الفعالية هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف، فإن الكفاءة تعتبر عامل مهم في تحقيق هذه الفعالية، إذ أثبتت الكثير من الدراسات أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هو الاستخدام الاقتصادي للموارد لتحقيق الأهداف المحددة، وعليه يمكن اعتبار أن الأداء: " هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفءة وفعالة"¹

الأداء يأخذ معنى القيام بالأعمال بطريقة فعالة وكفوءة

من خلال هذا التعريف يظهر أن مفهوم الأداء يشمل في طياته العديد من المفاهيم ومن أهمها الكفاءة والفعالية، فالأداء يرتبط بهما ارتباطاً وثيقاً، أي أن الأداء كثيراً ما يعبر عنه أو يفرن بمصطلحين هما الكفاءة والفعالية، لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق

¹. Judith Hale, Performance- Based Management, What every manager should do it to get results, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Pfeiffer, 2004 , p 2.

أهدافها وإما القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحقها المؤسسة وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (38) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

المصدر: عبد المليك مزهود، المنظور الاستراتيجي لمفهوم الأداء، العوامل المفسرة له وقياسه، المجلة الجزائرية للتسيير، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، الإصدار السادس، العدد رقم 3، جانفي- جوان 2008، ص 163.

من خلال الشكل يتبين لنا العلاقة الموجودة بين كل من الفعالية والكفاءة في تحديد مستوى

الأداء الذي تطمح المنظمة للوصول إليه وذلك بناء على الموارد والإمكانيات المتوفرة لها

والأهداف التي ترغب في تحقيقها.

3. الإنتاجية: ذكرت الإنتاجية أول مرة في مقال كتبه Quesney ذلك عام 1766، بعدها وفي

سنة 1883 عرفها Littré على أنها: " الرغبة في الإنتاج "¹، ولم تعرف الإنتاجية بشكل دقيق

¹. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

حتى أوائل القرن العشرين على أنها العلاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات.

كما نعرف على أنها: "..... المخرجات المنتجة من السلع والخدمات Goods & Service وكمية المدخلات وفد تمثل هذه المدخلات (العمل، المكامن، المعدات والمواد الأولية والأرض) " ¹.
ومنه يمكن القول أن اعتماد مؤشر الإنتاجية الكلية يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بكفاءة وفعالية. ²

فهي عبارة عن مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة، أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) تصل إليه باستخدام موارد معينة (مخرجات) وعليه يمكن التعبير عن الإنتاجية العلاقة التالية: ³

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المحصول (المخرجات)}}{\text{الوسائل المستخدمة (المدخلات)}}$$

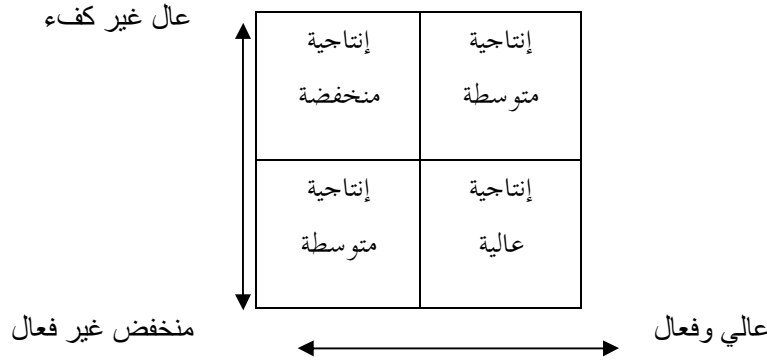
نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن مفهوم الإنتاجية ارتبط بكل من الفعالية والكفاءة من حيث أنه يركز على النسبة بين المخرجات والمدخلات وهو ما يعكس مفهوم الكفاءة الذي يركز على تعظيم مخرجات المنظمة من أول مدخلات ممكنة، أي تعظيم الإنتاج أو المخرجات بشكل أعظم تحت قيد تقليل ما أمكن من المدخلات، كما تعتمد على مفهوم الفعالية من حيث حرص المنظمة على بلوغ أهدافها المخطط لها.

¹. خبضر كاظم حمود ، هایل یعنوب فخوری، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 50.

². نفس المرجع، نفس الصفحة.

³. علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكلي، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 17.

وترتبط الإنتاجية بأداء المنظمة وما تحفّفه من أهداف من خلال المفهومين السابقين أي (الكفاءة والفعالية) والشكل التالي يبين العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء.



الشكل رقم (39): العلاقة بين الفعالية والكفاءة والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 31 35.

من الشكل يتبين لنا مدى العلاقة الموجودة بين كل من الإنتاجية وثنائية (الكفاءة، الفعالية) وعلاقة كل من هذه المتغيرات بالأداء وتحقيق المستويات العالية للأداء.

و تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها و يعرفها Male "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف و الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"¹ فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة).

د- الأهداف: تعرف على أنها: "تعبيرات محددة عما ترغب المؤسسة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة أي هنا-ك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية)، و أهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى"².

¹. M. Gervais, Op Cit , p 15.

². محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمّي و تحليلي، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 28.

هـ- **المردودية:** يفصد بالمردودية فـدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، و تعتبر من الفيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، و التكيف، و النمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم.

إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها. فأرباحهم تتوَّف على مستوى المردودية التي تحقِّقها المؤسسة.

و- **التنافسية:** و يفصد بها: " فـدرة المؤسسة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تنافس بالفرق بين القيمة و التكلفة"¹ و تتطلب التنافسية اجتماع مستويين مختلفين للتسيير: المستوى الإستراتيجي الذي يخلق مجموعة من الطاقات و قواعد اللعب، تمكّن المؤسسة من رسم أهدافها المرجوة، و المستوى العملي الذي يستغلّ بطريقة كفأة هذه الطاقات حتى يحقق تلك الأهداف. داف ضمن قواعد اللعب"².

إن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق و التميز على كلّ المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة من مصطلح الأداء فهي تخص جزء من الأداء، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، و التنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الأهداف، المردودية و التنافسية بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المؤسسة بمستوى أداء متميز و شامل لكل وظائفها.

المطلب الثاني : كيف تطورت فكرة الأداء

¹ . Barraux.jacques, *Entreprise et performance globale* , Editions economica, Paris, 1997, p34.

² . Berrah Lamia, *L'indicateur de performance : Concepts & Applications*, Lepadues Editions, Toulouse, 2002, p135.

من أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لابد من النظر للمفهوم القديم والجديد للأداء.

أولا : النظرة القديمة للأداء :

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد ، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تؤمن انطلاقاً نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي ، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية و المالية التي تحفها البلدان و التي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيه ¹. و لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم ، الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤدها العامل و توفيت كل منها Taylor فقد كان ليفصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها . ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره ، بحيث إذا أمكن Taylor مشاهدة كل هذه الحركات و دراسة الزمن المستغرق ، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة به ². نلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتطورات المحيط كما أشرنا .

ولقد حظي الأداء باهتمام واسع منذ القدم ، حيث اختلفت النظرة إليه باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي والتي تركت كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء .

¹ . عجيل جاسم عبد ا ، مدخل في تقييم المشروعات ، دار حامد للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 189 .

² . فاروق محمد السعيد راشد ، التنظيم الصناعي والإداري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ،

فالمدرسة الكلاسيكية تعتبر أول المدارس التي تركت إسهاماتها في الفكر الإداري ويعتبر كتابها من أهم رواد الإدارة بالرغم من أن كتاباتهم فامت على الخبرة إلا أنها لا تزال ذات أهمية، حيث نفوم نظرياتها على افتراض أساسي مفاده أن: "الإدارة دائماً تسعى لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة"¹، بالإضافة إلى اعتبار المنظمة نظاماً مغلقاً.

إذ تمثلت أهداف فريدريك تيلور (F.Taylor) في التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي، من خلال إحلل الأسلوب العلمي محل أسلوب التخمين، والتدريب واختيار العمال على أساس علمي أيضاً وكذلك فقد اهتم بدراسة الحركة والزمن من أجل الوصول إلى مستويات أداء فصول واستبعاد الحركات الزائدة وغير الضرورية أثناء تأدية العمل، أما فرانك وويليان جيلبرت (Frank & Lillian Gilbreth) فقد اهتمتا بتأثير مناخ العمل على إنتاجية العامل وتأثيرها على مردوبيته، وهو ما يظهر دور العوامل الخارجية في التأثير على أداء العاملين بصفة خاصة والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة، أما هنري جانت (Henry Gantt) فركز على رفع كفاءة العامل من خلال تحسين نظم الإنتاج من خلال أسلوب جدولة الإنتاج أو ما يعرف بخرائط جانت والتي تركز على نوع النشاط والمدة اللازمة لتنفيذه، وبالإضافة إلى ذلك منح حوافز إضافية للأفراد بخلاف الأجر.

فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، أما مدرسة العلاقات الإنسانية على رأسها إلتون مايو (E. Mayo) وماك جريجور (D.McGregor) التي غيّرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية للأفراد على إنتاجية العامل حيث كان

¹. حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو فحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،

لهذه المدرسة أثر كبير ولروادها أثر كبير في تغيير النظرة للفرد من كونه جزء من آلة إلى كونه أهم عامل من عوامل الإنتاج، كما يرى رواد هذه المدرسة:¹

- أن إنجاز العمل ما هو إلا محصلة تفاعل حاصل ضرب الدافع مع المقدرة.

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{المقدرة}$$

أما المدرسة العلمية فقد كانت إسهاماتها تتمثل في إدخال بحوث العمليات من أجل حل المشاكل التشغيلية للمنظمات مثل جدولة الإنتاج واختيار مواقع العمل والرقابة على المخزون واتخاذ القرارات كذلك، ولكن وبالرغم من كل المحاولات إلى إيجاد الطرق والعمليات التي تمكن من تحسين فعالية الأداء، إلا أنه طالت الكثير من المتغيرات والتي من الصعب ترجمتها أو قياسها كمياً تؤثر على أداء المنظمات.

ثانيا : النظرة الحديثة للأداء

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مفارقة الأداء و ما تحفقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيماً والأفضل و الأنجح في السوق، و هو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل ، و قد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية و الرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء ، و من ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء حسب ما. وكان تركيز معظم المدارس الفكرية السابقة يتمحور حول ثلاث جوانب أساسية تتمثل في:

- اعتبار المنظمة نظام مغلق؛

- طريقة عمل الأفراد وتناسبها مع الآلة؛

¹ . نفس المرجع السابق، ص 45.

- اعتبار الأفراد العاملين أحد أهم العوامل الإنتاج وبالتالي إعطاءه الأهمية اللازمة وتحفيزه؛

- محاولة تحسين الأداء من خلال الطرق العلمية.

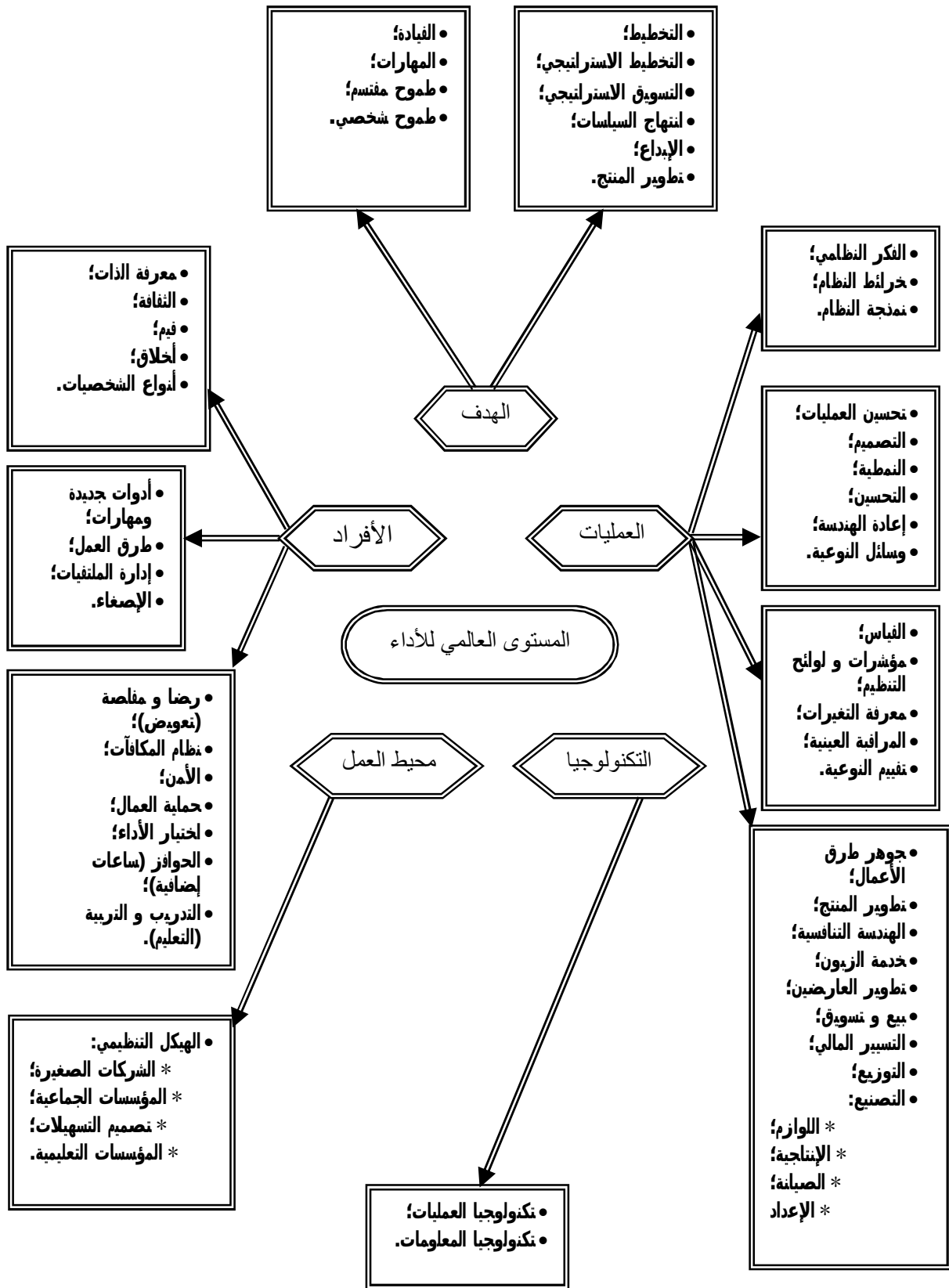
لكن ونظرا للتغيرات والتحولات الجارية في مختلف مجالات الحياة السياسية، الاجتماعية، الثقافية... والاقتصادية خاصة، جعل من الفكرة التقليدية وللأداء غير مجدية ولا تتناسب والتحولات، حيث لم تعد المنظمة كيان أو نظام مغلق وإنما تتأثر وتتأثر في محيطها، فتورة المعلوماتية والتطور التكنولوجي وما نتج عنه من استخدام للتكنولوجيا في كافة وظائف المنظمة، بالإضافة إلى التغير الحاصل في بيئة الأعمال والمتمثل في التوجه العالمي نحو العولمة واقتصاد السوق والانفتاح على كافة الأسواق الدولية، ونشوء منظمة التجارة العالمية والتكتلات الاقتصادية والدولية، التي تمثل لكافة الدول والمنظمات المنافسة شديدة في كل الميادين التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار، إذ أن المنافسة من أهم المؤشرات التي أثرت على تغير مفهوم الأداء ورؤية المنظمة له.

كما أن ثقافة، ميول، معتقدات وقيم الأفراد تؤثر بشكل مباشر على نشاط المنظمة التي تسعى إلى إرضاء عملائها، بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى التي أثرت ليس فقط على تغير مفهوم الأداء وإنما تغير كل طرق التفكير الإداري والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.

كما يرجع هذا التغير إلى الخصائص التي تتميز بها هذه التحولات والتغيرات التي أثرت على المنظمات بكافة أشكالها ومجالات أعمالها ويمكن إيجاز ذلك في العنصرين التاليين:

- ازدياد العوامل الداخلية والخارجية الماثرة على المنظمة؛
- تشابك وتداخل هذه العوامل المؤثرة بشكل لا يمكن معه فصل تأثير بعضها البعض عن المنظمة.

مما أدى إلى تغيير أبعاد التفكير الإداري وضرورة البحث عن نماذج إدارية قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات، الأمر الذي كان له الأثر في تغيير أبعاد التفكير الإداري للأداء والذي يتبين لنا من خلال العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء وهي الأفراد بشكل أساسي ومحيط العمل ويتمثل في الهيكل التنظيمي ومن ثمة التكنولوجيا والعمليات والأهداف، والشكل الموالى يبين المستوى العالمى للأداء الذى تطمح إليه المنظمة.



الشكل (40): المستوى العالمي للأداء

المصدر: علي السلمي، "تطوير أداء ونجده المنظمات"، دار فباء للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 11.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن النظرة الحديثة لمستويات الأداء ومجالاته تختلف عن النظرة التقليدية والتي لم تقتصر إلا على عوامل قليلة فقط، أما النظرة العالمية للأداء فتأخذ العديد من الجوانب، فقد أخذت كافة العوامل المشكلة للمنظمة من الأفراد إلى العمليات إلى الأهداف إلى التكنولوجيا إلى محيط العمل في توليفة تضمن الأداء المتميز.

ثالثا : إدارة الأداء نظام مفتوح

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية و تقنية و مادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء ، و مجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى و تتأثر به ، و نتيجة تفاعل العمليات واستخدامها للموارد يحقق النظام نتائج و أهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات . و تتكامل هذه المدخلات و العمليات و المخرجات جميعا فيما بينها و تتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة . و من ثم يتكون نظام إدارة الأداء- شأنه شأن جميع النظم -من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات

و هي الموارد و المستلزمات التي يحتاجها النظام مثل الخامات والموارد الأولية و القوى المحركة وطاقات البشر وخبراتهم ، و العمليات و هي الأنشطة و الإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد ، والمخرجات و هي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات و استهلاك الموارد¹ و إدارة الأداء باعتبارها نظام مفتوح بمعنى أنها تتكون من أجزاء متفاعلة و معتمدة بعضها على بعض، كما أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر بها و تؤثر فيها، فإنها تتطلب مجموعة مهمة من التوازنات الواجب المحافظة عليها حتى يستقيم الأداء و تتحقق نتائجه المرجوة . و التوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء من نوعين، الأول هو التوازن بين المدخلات و العمليات و المخرجات في النظام،

¹ . علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، 135 .

وكذلك التوازن بين أنواع المدخلات ذاتها، وبين العمليات المختلفة، وبين المخرجات . و النوع الثاني من التوازن في نظام إدارة الأداء هو التوازن الخارجي بمعنى التكيف و التعادل مع متطلبات البيئة المحيطة و متغيراتها، سواء كانت البيئة التنظيمية و التقنية داخل المؤسسة، أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المؤسسة،¹ و يفصد بتوازن الأداء بالترابط و التناسق و التكامل بحيث تكون عمليات الأداء متناسقة و متناغمة مع الموارد الداخلة إليها في نظام الأداء، و كذلك تتناغم عمليات الأداء مع المخرجات التي تنتهي إليها، و من ثم تتناغم أجزاء نظام الأداء الثلاث (المدخلات، العمليات، المخرجات) مع بيئة النظام ذاتها أي المناخ المحيط . و بذلك تتأكد الصفة الأساسية و الجوهرية في نظام إدارة الأداء و هي التكامل بحيث تكون الإدارة على علم من أن الوصول إلى نتائج الأداء المستهدفة لا يتحقق إلا بتطبيق نظام إدارة الأداء بجميع عناصره، و جذب الخطأ الشائع في كثير من المؤسسات إذ تأخذ بعض عناصر النظام مثل عملية تقييم الأداء دون تطبيق عمليات تخطيط و توجيه و تشخيص الأداء².

المطلب الثالث: تفسيقات الأداء

توجد عدة تفسيقات للأداء ولعل هذا يعود لاختلاف اتجاهات الباحثين، ويمكن تصديق الأداء استنادا إلى عدة معايير ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشئ-مالية والمعي-ار الوظيفي.

أولا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

¹ . نفس المرجع أعلاه ، ص 136 .

² . المرجع السابق ، ص 138 .

أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة، و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة هو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وبالتالي يجب على المؤسسة فيـاس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانياً : حسب معايير الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي أو أداء جزئي¹:

1. الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.
2. الأداء الجزئي: ويفصده الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف وفي المؤسسة.

¹ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة ، ص

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وفي المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1. أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا ميسرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤثرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة التسويقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى نموها في ذهن المستهلكين... الخ.

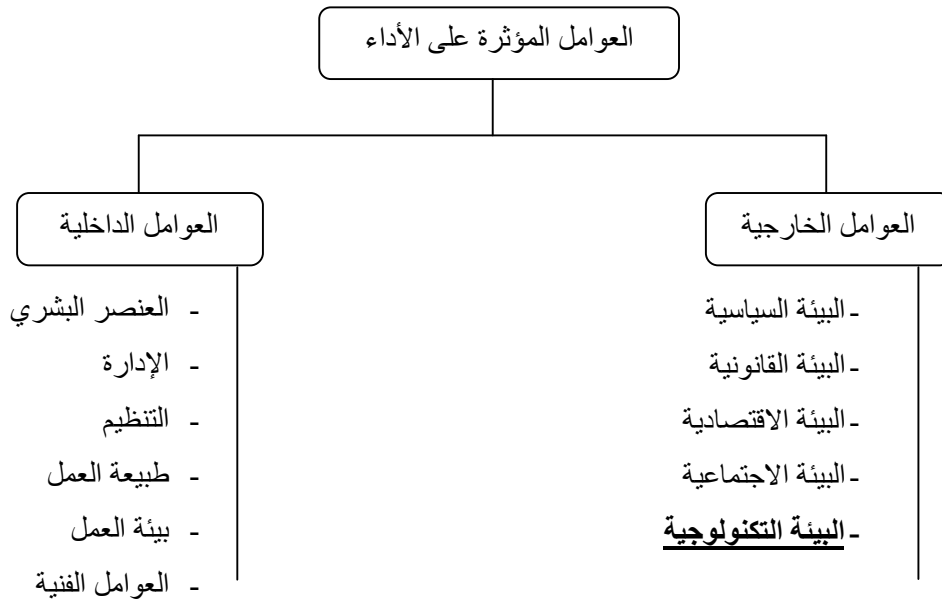
3. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بناء وإدارة الموارد البشرية مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي

المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

تسعى المنظمة من خلال وجودها في بيئة الأعمال والمنافسة إلى تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ولا يتحقق لها ذلك إلى في ظل توفر عوامل النجاح والقيام بكافة أعمالها ونشاطاتها بشكل كفؤ وفعال وتحقيق مستويات أداء عالية تضمن لها الاستمرار والمركز التنافسي المتميز، ولكن وللوصول إلى مستويات الأداء العالية يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار الكثير من العوامل والمتغيرات التي تؤثر عليها بالشكل الذي يرفع من أدائها أحيانا كما يؤدي أيضا إلى تخفيض مستوياته، ويكون ذلك من تعدد تأثير هذه العوامل إذ يمكن أن يكون التأثير مباشرا على المنظمة أو غير مباشر، وعليه يمكن تمثيل العوامل المؤثرة على الأداء في الشكل التالي:



الشكل رقم (41): العوامل المؤثرة على الأداء

المصدر: علي عبد ا ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

أولاً: العوامل الخارجية

تتمثل في العوامل التي لا تملك المنظمة أن تتحكم أو تسيطر عليها وتتمثل في:

1. البيئة السياسية والقانونية:

تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على نشاط وأداء المنظمة وتحدد توجهاتها، حيث تتأثر المنظمات بالنظام السياسي للدولة ومدى استقراره و مرونته وقدرته على توفير المناخ الملائم لنشاط كافة القطاعات الحيوية بما في ذلك المنظمات الاقتصادية، فطبيعة النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدول والذي يتمثل أساساً في الرأسمالية وذلك بعد انهيار المعسكر الشرقي، ومدى الاستقرار السياسي لها (الاضطرابات السياسية...)، تؤثر سلباً أو إيجاباً على كافة المنظمات.

ويمكن تلخيص العوامل السياسية والقانونية في النقاط التالية:¹

- وجود سياسات حاكمة لنشاط المؤسسة؛
- مدى ملائمة السياسات لأعمال المؤسسة؛
- طبيعة النظام السياسي للدولة؛
- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة؛
- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع؛
- وضوح التشريعات والقوانين.

2. البيئة الاقتصادية:

وهي المجال الحيوي المباشر لنشاط كافة المنظمات على اختلاف مجالاتها وأي تغير بها يؤثر عليها مباشرة، وتتمثل البيئة الاقتصادية في طبيعة النظام الاقتصادي المفروض على الدول

¹. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002، ص 203.

العالم وهو الاقتصاد الحر بما يمثله من الانفتاح وحرية انتقال رؤوس الأموال والمنافسة الشديدة، كما لا يقل تأثير العوامل الاقتصادية الداخلية على المنظمات وأهمها مدى توفر الموارد الاقتصادية، العمالة والبطالة، نسب التضخم ومستويات المعيشة، بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى غير قابلة للتنبؤ والتي تتمثل بشكل أساسي في الأزمة المالية العالمية والتي تؤدي إلى الإفلاس وخروج المنظمات من المنافسة... كما أن معدلات التضخم وتغيرات أسعار الصرف وخاصة الدولار الأمريكي، والنظام النقدي والبنكي وهيكल الأسواق المالية وغيرها تؤثر مباشرة على أداء المنظمة واستمراريتها.

3. البيئة الاجتماعية:

إن عادات، تقاليد، معتقدات وميول أفراد المجتمع لها تأثير كبير في توجهات واستراتيجيات المنظمة التي على أساسها تخطط لتوفير السلع والخدمات، ذلك أن البيئة الاجتماعية والأفراد هما مجال عمل المنظمة وهدفها.

فعلى أساسها تقوم المنظمة اختيار مجال عملها وتحديد سوقها والفئة التي تستهدفها، فالعنصر البشري أهم اهتماماتها وبقاء المنظمة واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الإشباع والرضا الذي تحفقه.

ويمكن إيجاز العوامل الاجتماعية في الآتي:¹

- مصالح وفضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع؛
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام؛
- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه؛
- طبيعة العلاقات الإنسانية والمجتمعية.

¹ . محمد أكرم العدلوني ، مرجع سبق ذكره، ص 204.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة أهم العوامل الحديثة التي لا يمكن إهمال تأثيرها ليس فقط على أداء المنظمة وإنما على كافة النشاطات والعمليات والوظائف التي تعنى بها المنظمة وهي:

4. البيئة التكنولوجية:

إن مدى توفر التكنولوجيا والتفنية يؤثر على مدى كفاءة وفعالية كافة نشاطات وعمليات المنظمة، حيث أنه لا يمكن تجاهل دور التكنولوجيا والتفنية في تسهيل كافة العمليات وسهولة الحصول على المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية التي تمكن المنظمة من تكوين رؤية واضحة حول بيئتها الأمر الذي يجعلها فادرة على اختيار الإستراتيجيات المناسبة للمنافسة في السوق، كما أن إدخال التكنولوجيا في أنظمة الإنتاج ومتابعة سير العمليات يمكن من التقليل ما أمكن من حدوث الخطأ والوصول إلى مستويات الأداء العالية وبالتالي الحصول على المنتج أو الخدمة بأعلى جودة ونوعية ممكنة.

ثانياً: العوامل الداخلية

وهي مختلف العوامل التي تخضع لإدارة المنظمة وسيطرتها وهي متعددة نذكر منها العناصر التالية:

1. العنصر البشري:

وهو من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة في نجاحها واستمرارها وتحفيزها لأهدافها، ويكون تأثير العوامل الإنتاجية الأخرى بفدر تأثير وقرارات العنصر البشري ذاته، حيث المنظمة التي تهدف إلى مركز تنافسي متميز يجب أن تتمكن من الحصول على المورد البشري المتميز فالتحديات التي تواجهها المنظمات من ندرة الموارد المادية والمالية لا يمكن مفارقتها بالتحديات

التي تواجهها من أجل حصولها على المورد البشري والاستثمار فيه، ذاك أن الاستثمار في العنصر البشري أهم بالنسبة للمنظمات.

2. الإدارة والتنظيم:

إن الإدارة بوظائفها (التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة والرقابة) تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المنظمة ذاك أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له، والخطأ فيه يؤثر على معظم العمليات الآتية، والتنظيم وما يمثله من تحديد للأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والتوجيه وما تساهم فيه من تحديد أحسن لأداء الأعمال يؤثر أيضاً على أداء المنظمة، كما أن الرقابة أيضاً تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وفعالية نشاطات وعمليات المنظمة .

3. طبيعة العمل:

تتمثل طبيعة العمل في مدى أهمية الوظيفة التي تشغلها العامل أو الموظف في المنظمة، ومقدار الفرص التي يملكها التي تتمثل بشكل أساسي في النمو، الترفية والإشباع الوظيفي المتوقع، إذ أن إنتاجية الفرد تتحدد بعدة عوامل أهمها درجة دافعيته للعمل وكذلك ولأنه للمنظمة.

4. بيئة العمل:

يتحدد أداء الفرد في المنظمة بشكل عام بعدة عوامل داخلية والتي تتمثل في العلاقات الاجتماعية التنظيمية (الأفنية والرأسية)، درجة الاتصال والعلاقات العامة وكذلك نظام الأجور والحوافز، وعليه فإن يضاف لمفهوم الأداء البعد البيئي ويعبر عنه بالعلاقة التالية:¹

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{البيئة} \times \text{الدافعية}$$

5. العوامل الفنية:

¹ . علي عبد ا ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

تعد العوامل الفنية عاملاً مهماً أيضاً في التأثير على إنتاجية العامل وبالتالي على أدائه العام، فمعرفة استخدام الآلات والمكان والمعدات وتوفير مفومات العمل تساهم في تحسين الإنتاجية واستمرار العمل وتحسن الأداء.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن الأداء هو دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة التحكم بها وتعظيم آثارها الإيجابية وتقليص آثارها السلبية، ومنها ما هو آت من المحيط الخارجي للمنظمة التي لا يمكن التحكم بها الأمر الذي يحتم على المنظمة أن تتكيف معها.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة والتي تمثل قوة دافعية تحدد مسار الإستراتيجية للمؤسسة وهي:

أ- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل¹.

ب- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها، ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية بالتعديل التنظيمي مثلاً، الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز.

ج- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين حسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط وفي مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة.

¹. توفيق محمد عبد المحسن ،_تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998، ص 07.

د-نوعية وحدة العمل التام ود تقتضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمع-دلات الأداء كمية بطبيعتها، ود تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، ود تظهر عملية ما مثلاً مع-دلا جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية ود تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترفية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمؤسسة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمؤسسة التي على أساسها واعتماداً على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، مما يوفره من بيانات ومعلومات ومساهمة يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات مع وضع الخطط والحلول والتطوير.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي:

¹. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 325.

يمكن النظر إلى تقييم الأداء Appraisats Performance على أنه فياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المحففة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء¹.

كما ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها:

تعني عملية تقييم الأداء إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق الأهداف المخططـة ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات على ما تم تحفيقه فعلاً، ما تحديد الأسباب لتلك الانحرافات وأساليب معالجتها².

من خلال التعريفين السابقين يمكن ملاحظة أن العملية التفويضية للأداء تهدف إلى معرفة فـدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعيين مدى انحرافاتها عن الأهداف الفعلية والمحففة مع تحديد الأسباب لتلك الانحرافات وأساليب معالجتها، لذا فإن تقييم الأداء ما هو إلا فياس مدى استـخدام الموارد الاقتصادية المتاحة لتلك المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف ومراكز المسؤولية على الانحرافات المسجلة.

مما سبق يمكن وضع تعريف شامل لعملية تقييم الأداء:

هي عبارة عن مجموعة من الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مـدى فـدرة وكفاءة المؤسسة في إدارة أنشطتها في مختلف جوانبها الإدارية، الإنتاجية، التنفيذية، التسويقية، التخطيطية... الخ، خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالتنوع والكمية والجودة المطلوبة، مع إبراز مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد سنة.

¹. زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار الفبة، القاهرة، 2001، ص 15.

² M. gervais, Op Cit , p 190 .

أخرى، إضافة إلى درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة، وذلك عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً ونظوراً في مجال عملها.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي¹:

- عملية تقييم الأداء تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها بأكمل وجه.
- عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه.
- عملية تقييم الأداء تعد كمحاولة لتجاوز الفصور الذي قد يحصل في عملية التخطيط - يط - الم - الي للمؤسسة.

- كما تساعد عملية تقييم الأداء على:

- * توجيه العاملين للقيام بأعمالهم.
- * توجيه إشراف الإدارة العليا.
- * توضيح سير العمليات الإنتاجية .
- تساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، حيث تتكامل - ل إدارات المؤسسة الفرعية كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- عملية تقييم الأداء عملية هامة وضرورية من أجل معرفة مدى تحقيق المشروع الاقتصادي لخطته وأهدافه.

¹. فؤاد محمد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الانتصافية لمستخدم البيانات المالية، دار المناهج للنشر، ط1، الأردن، 2001، ص 92.

- عملية تقييم الأداء هي في حقيقتها جزء من العملية الرقابية وهناك الكثير من يرى على أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة.
- اتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة عن سوء التوازن في التسيير والذي يظهر بالمقارنة بين النتائج الفعلية والمرتبطة، فتقييم الأداء يهدف أساساً إلى التحكم في الحدث قبل وقوعه¹.

المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس والمراحل التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء.

أولاً: أسس تقييم الأداء

يمكن إبراز مجموعة من الأسس والتي يتطلب اعتمادها في العملية التقييمية كالتالي²:

1. تحديد الأهداف: إن الغاية الأساسية لأي مشروع هو تحقيق هدف معين بالإضـافة إلى مجموعة من الأهداف الجزئية، ولما كانت الغاية من تقييم الأداء هي معرفة إمكانية تحقيق الأهداف التي يفترض فيها أن تكون واضحة ومحددة لجميع العاملين والمسؤولين في المؤسسة، لهذا فإن الاستعانة بالمؤشرات العلمية والعملية لتحديد تلك الأهداف أمر في غاية الأهمية فالتحديد الدقيق لأهداف المؤسسة يتطلب ترجمة أهداف المؤسسة، ونظراً لتعدد مجالات وأنشطة المؤسسة مما أدى إلى تعدد الأهداف مثل: مجال التسويق، القيمة المضافة، الموارد المالية، أداء العاملين وتطويرهم، الربحية... الخ.

2. تحديد مراكز المسؤولية: من العناصر الأساسية لتقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية الإدارية ضمن إطار المسؤولية فمركز المسؤولية هو الجهة المسؤولة في اتخاذ الوسائل الكفيلة

¹. سعد صادق بحيري، إدارة نوازن الأداء، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2004، ص 5.

². عجيل جاسم عبد ا ، مرجع سبق ذكره ، ص 195.

بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة له ولما كان الهدف من العملية التقييمية لا يقتصر على مدى تحقيق الوحدات لأهدافها بل يتطلب تفسير الانحرافات وتحليلها وتشخيص أسبابها والجهات المسؤولة عنها، هذا الأمر يفرض تقسيم الوحدات إلى مراكز مسؤولية* ، لكي يتم الربط بين الانحرافات ومراكز الإخفاق في إنجاز المستوى المطلوب ومن ثم دفع تلك المراكز إلى المساهمة في وضع الحلول أو التخفيف من تلك الإختلالات.

3. تحديد الخططة التفصيلية: من أجل استمرارية الأنشطة بالشكل المطلوب، فإن هــذا يتطلب بوضع الخطط التفصيلية لجميع الأنشطة، مع إظهار المـوارد والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها والتي تضمن تحقيق الأهداف وبأقل التكاليف، كما يشترط في الخططة المرونة بحيث تسمح بإجراء التعديلات الضرورية، وعلى هذا الأساس لابد أن تحدد الخططة التفصيلية على ضوء ما يلي¹:

- يجب أن تكون الأهداف العامة والجزئية واضحة، بحيث يمكن الوصل إلى أهداف بعيدة المدى.
- الغموض والاجتهاد الشخصي.
- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط في المؤسسة.
- ضرورة التنسيق بين أهداف الأقسام والفروع التي تتضمنها المؤسسة.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.

* مراكز المسؤولية: هي الالتزام والتعهد الذي يلتزم به الرؤوس اتجاه رئيسه في تنفيذ ما عهد إليه ومنها: مراكز التكاليف، مراكز المبيعات، مراكز الربحية... الخ.

¹ عفيف جاسم عبد ا ، مرجع سبق ذكره، ص 241.

- أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغيرات الظروف، مع ضرورة الالتزام بتنفيذ الأهداف. داف المحددة في حالة تغيير الظروف.

4. تحديد معايير تقييم الأداء: لقد أصبحت عملية تحديد معايير تقييم الأداء من الصعوبات بما كان وذلك نتيجة لتعدد المعايير سواء التجارية أو الاجتماعية، ومن هنا لابد من التأكيد على مسألة اختيار المعايير التي تتناسب مع الأهداف المحددة للمؤسسة وللوحدات المكونة لها وفي الغالب فإن المعايير تختلف من وحدة أخرى وذلك نتيجة لاختلاف العمليات والأهداف المرسومة والمحددة واختلاف الفترة الزمنية¹.

5. وجود جهاز مناسب للرقابة على تقييم الأداء: إن نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب وجود جهاز مناسب للرقابة يخصص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة، وتسجيل النتائج المحصل عليها.

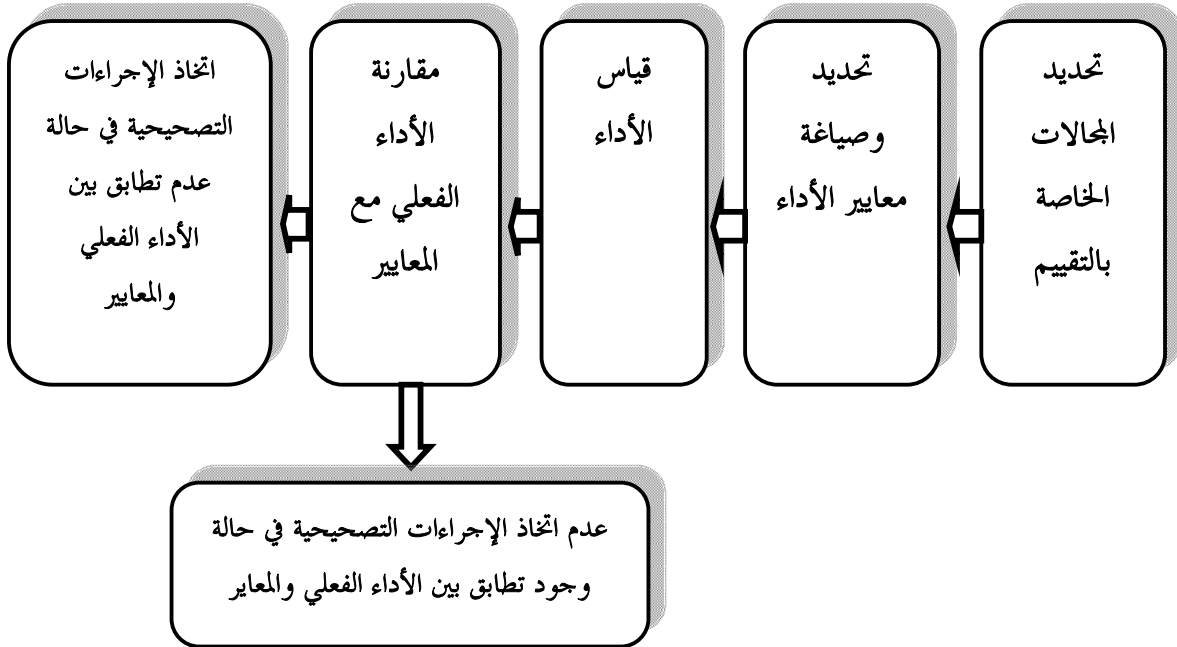
ثانياً: مراحل تقييم الأداء

لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنما تعتمد على الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء (المؤسسة ككل).
- تحديد معايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير.
- عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقاً مع المعايير التي تم وضعها.

¹. فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص 225.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها. ويمكن توضيح خطوات تقييم الأداء في الشكل التالي:



الشكل رقم (42): خطوات عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هي عملية التقييم والتفكير المنتظم والمستمرة بالنسبة لاجاز المؤسسة في البيئة وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة وذلك بإتباع خطوات معينة أساسية ومتتالية¹.

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء

هناك أساليب متعددة يتم اعتمادها في عملية تقييم الأداء نذكر من بينها:

أولاً: استخدام أسلوب التحليل المالي

¹. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 125.

يعتبر أسلوب التحليل المالي أول الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، و تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي، و يرى بعض الباحثين أن: "القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية تترجمه حساباتها و هو ما تظهره سلسلة من النسب المالية"¹.

إن التحليل المالي على الرغم من أهميته في تقييم أداء المؤسسة إلا أنه يظل أسلوباً غير كافياً نظراً للعيوب التي تشوبه و أهمها:

- إن بعض النسب المالية تعالج إجماليات و هي غالباً ما تكون مطللة.
- افتصار هذه النسب على تقييم جانب معين من أوجه نشاط المؤسسة و ع-دم و-دونها على إظهار العناصر الإنسانية.
- إن النسب المالية بشكل عام لا تقيس الأداء الفعلي لعناصر محددة و-في المؤسسة، و إن-ما تعكس الآثار المتجمعة و المتراكمة لأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية.
- المفاهيم المستخدمة في تكوين تلك النسب متباينة و غير موحدة الأم-ر ال-ذي يند-ج عنه تضارب في التفسيرات و الأحكام التي يمكن التوصل إليها من استقراءاتها.

ثانياً: استخدام الأهداف و المؤشرات في تقييم الأداء

يعتمد هذا الأسلوب على مقارنة الإنجازات المحققة مع المؤشرات و الأهداف المحددة مسبقاً. و يعتبر الأسلوب الأكثر استعمالاً في التقييم الاقتصادي للمؤسسات، حيث لكي يكون الأداء سهلاً و موضوعياً يجب على المديرين أن يحددوا ماذا ينتظرون من مرؤوسيهـم ثم الحكم عليهم م-ن خلال ما حققوه، و أهم المؤشرات المستخدمة و-في تقي-م الأداء ه-ي¹: (الربحية، الإنتاجية،

¹. J.P Angelier , Op Cit, p110.

¹. عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج و بحث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2002/2003، ص 44.

الابتكار، المركز السوقي، الاستمرارية...) ويمكن وضع مؤشرات كل وظيفة على حدة، و هناك

العديد من المعايير (المؤشرات) التي يمكن وضعها أو تحديدها للابتكار التسويقي منها ما يلي¹:

- عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها خلال الفترة الزمنية موضع التقييم

سنة مثلاً.

- عدد الابتكارات الناجحة منسوبة إلى إجمالي عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها

خلال فترة زمنية.

- عدد المجالات التسويقية التي تم فيها ابتكارات (مثل المنتجات، الذ- رويج، التس- عير،

التوزيع ... الخ).

- الزيادة في المبيعات التي تتحقق كنتيجة للابتكار التسويقي.

- الزيادة في الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن الابتكار التسويقي.

- التغير في رضا العملاء كنتيجة للتحسين في الجودة و في المرونة.

و لاستخدام هذا الأسلوب لابد من توفر الشروط التالية:

- تحديد الأهداف بشكل كمي و تفصيلي.

- تخصيص مجالات النتائج للمناصب الإدارية المختلفة.

- تحديد أسلوب القياس للأداء الفعلي (الملاحظة الشخصية أو إعداد التقارير)، وتعين المسؤولية

عن هذا القياس.

- تحديد دورة تجميع البيانات اللازمة للتنفيذ.

- توافر مراكز المعلومات لمقارنة ما أنجز فعلاً مع ما هو مخطط.

¹ . نعيم حافظ أبو جمعة ، التسويق الابتكاري، مطبعة مصر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 293.

ثالثاً : استخدام مدخل التحليل الإستراتيجي في تقييم الأداء

يتناول التحليل الإستراتيجي للمؤسسة الجوانب التالية¹:

- مراقبة الاعتراضات عن الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.
- تحليل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.
- تحليل البيئة التنافسية.
- دراسة أوجه القوة والضعف بالنظام الداخلي وتشمل هذه الدراسة الجانب التسويقي.

رابعاً : استخدام أسلوب المراجعة في تقييم الأداء

تعتبر المراجعة Audit أداة من أدوات القياس و تقييم الأداء و قد انفق معط-م الباحثين أن المراجعة الإدارية تشمل المجالات التالية:(عناصر النشاط الإداري، المراجعة التسويقية، مراجعة الأفراد، المراجعة المالية والمحاسبية، الهيكل التنظيمي، البحوث والتطوير ومجالس الإدارة). أما في مجال الابتكار التسويقي فتتضمن المراجعة عادة تصميم عدد من الأسئلة التي تغطي الجوانب المختلفة للتسويق الابتكاري، بحيث يمكن من خلال الإجابات عنها التوصل إلى حكم على الأداء في هذا المجال و لكي تتم مراجعة التسويق الابتكاري لابد من القيام بما يلي²:

- تحديد العناصر التي سيتم فيها مراجعة التسويق الابتكاري.
- تحديد النقاط التي ستكون موضع الأسئلة في كل من هذه العناصر.
- صياغة الأسئلة المتعلقة بهذه النقاط.
- تحديد الأسلوب الذي سيتبع في الإجابة عن السؤال (مثلاً نعم أو لا أم على مقياس معين)، وتحديد دلالتها.

¹. عامر الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 44.

². نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 301.

- تطبيق الأسئلة على التسويق الابتكاري موضع الاعتبار.
 - تقييم أداء التسويق الابتكاري استنادا إلى الإجابات التي تم التوصل إليها.
- هذا و قد افترحت الدكتور سناء مسودة نموذج لقياس الأداء الشامل والذي سيتم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): نظام قياس الأداء الشامل المقترح.

المعايير	المكونات (المتغيرات)
المنافسة التنظيمية الملائمة	اللامركزية في اتخاذ القرارات والتفويض الصلاحيات والمسؤوليات.
	وضوح السياسات والتعليمات وعدالة تطبيقها على الجميع.
	التعاون والتنسيق والاتصالات.
	الاعتماد على الرقابة الذاتية.
	المساءلة والتغذية الراجعة.
	النمط القيادي والإبداع الإداري.
البعد الاستراتيجي	وضوح الرؤية والمهمة والقيم والمعتقدات.
	تحديد الأهداف الاستراتيجية.
التقييم الذاتي (self assessment)	التقييم الداخلي للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف.
	التقييم الخارجي للمؤسسة لتحديد التهديدات والفرص.
	أخذ جميع أصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون في المؤسسة.
	أخذ جميع الظروف المحيطة التي تعمل بها المؤسسة.
	تحديد المحاور الأساسية الواجب تطويرها وأوليات تنفيذها بناء على عوامل النجاح الحرجة.
الخارطة الاستراتيجية	تحديد العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين مكونات المحاور التي تم الاتفاق عليها وعلاقة السبب والنتيجة بينها.
توليفة المقاييس في كل من المحاور المتفق عليها	المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية).
	مقاييس قصيرة وطويلة الأجل.
	مقاييس داخلية ومقاييس خارجية.
	مقاييس النشاطات ومقاييس مخرجات نتائج الأداء.
	مرجعيات عالمية.
المرجعيات والمعايير المستهدفة	مرجعيات محلية تعتمد على السنوات السابقة والمنافسين.

المصدر: سناء مسودة، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن ، أيام 26 - 27 نيسان 2006، ص 19.

ولنجاح تطبيق النموذج المقترح لقياس الأداء الشامل فإنه يجب توفر أهم المفومات والاعتبارات التالية¹:

- أ- الاهتمام والتركيز على عمليات التحسين المستمر لعملياتها الداخلية الحالية إضافة إلى الاهتمام بمبادرات وابتكارات جديدة في العمليات التشغيلية بما يحقق توفعات أصحاب المصالح المستقبلية، ويمكنها من مواجهة التغيرات المتسارعة والمستمرة في البيئة والظروف المحيطة.
- ب- أخذ جميع أصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون في المؤسسة عند بناء نظام قياس أداء شامل، كالنقابات المهنية والجهات الرسمية ومؤسسات حماية البيئة وغيرهما، وترى الباحثة أن هناك اختلافاً في أهمية أصحاب المصالح بالنسبة لكل مؤسسة وبين مؤسسة ومؤسسة أخرى، وإغفال أحد أصحاب المصالح يعتبر نظرة فاصدة في تحقيق التميز والمنافسة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها.
- ج- دعم الإدارة العليا لتبني وتطبيق نظام قياس الأداء الشامل وتوفير الدعم المعنوي والمادي اللازم والعمل بروح الفريق والتواصل المستمر بين الإدارة العليا والدنيا وبالالتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
- د- الأخذ في عين الاعتبار الظروف الخارجية والظروف الداخلية بشكل عام، والظروف الخاصة بكل قطاع اقتصادي بشكل خاص عند تطبيق النظام الملائم.

¹ سناء مسودة، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن ، أيام 26 - 27 نيسان 2006، ص 20.

هـ- مشاركة الجميع في وضع نظام قياس الأداء والتأكيد على فهمهم له للوصول إلى إحساس عام ومشترك نحو رؤية ومهمة وإستراتيجية المؤسسة، وإشراك الجميع في وضع المقاييس مما يعزز فهمهم لها وانتمائهم وولائهم في تبنيها.

و- الاهتمام في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين وكذلك الاهتمام في جذب وتلبية احتياجات الزبائن المتوقعين.

ز- يجب أن تكون المقاييس بسيطة ولها معنى ويسهل فهمها وتطبيقها عملياً وتحليلها خلال الوقت وتكون من طبيعة العمل المعتاد القيام به وليست مقاييس استثنائية، معتمدة على حالات استثنائية، وتجذب كثرتها وازدواجيتها.

ح- الإرادة والعزيمة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية و التي تحتاج إلى صبر ووقت ونفس طويل لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ط - الخطة الإستراتيجية الجيدة لا تنتهي أبداً ويجب أن تكون مرنة ومستجيبة لتغيرات البيئة لينم تعديلها بشكل مستمر دائم.

ي- متابعة تقييم أداء المؤسسات وتطويره خلال الزمن من خلال رسم خرائط ورسومات بيانية تظهر مدى التحسن أو التراجع الذي طرأ على الأداء وبالاكتفاء على المرجعيات والمعايير المستهدفة التي تم الاتفاق عليها.

ك- التأكيد على أن الهدف من القياس ليس المساءلة والعقوبة بل هو التحسين والتطوير وربط نتائج القياس التي تم التوصل إليها بعملية اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمصلحة الجميع.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس كفاءة الأداء في المؤسسات

تحديد مؤشرات الأداء تعتبر المرحلة الثانية في عملية تقييم الأداء، لأنها بحاجة إليها، ويعرف المؤشر على أنه عبارة عن معطية كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النشاط بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدد و متفق عليه في إطار إستراتيجية المؤسسة. وكما سبق و ذكرنا أن عملية قياس الأداء تتم باستخدام طرق و أساليب متنوعة منها ما يستخدم المؤشرات المالية و منها ما لا يكتفي بالمعايير المالية و يضيف إليها أدوات غير مالية لقياس الأداء.

أولاً: المؤشرات المالية لقياس الأداء

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستخدمة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معينة، و ذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسات و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:

1. الإنتاجية: يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و إذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة و الجودة.¹

¹ . صلاح الدين محمد عبد الباقي، فضائيا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص، 15.

2. القيمة المضافة: تعرف القيمة المضافة بأنها: "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني. أو هي عوائد عوامل الإنتاج"². وعليه، فإن القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج. وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الاهتلاكات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية، أي أن:

$$\text{القيمة المضافة الصافية} = \text{قيمة الإنتاج} - (\text{قيمة مستلزمات الإنتاج} + \text{الاهتلاكات})$$

فكلما تحسن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

ويمكن حساب القيمة المضافة طبقاً للخطوات المتتابعة الآتية:

أ- تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

ب- نستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج.

ج- نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لنصل إلى القيمة المضافة الصافية.

د- وهي الخطوة الأخيرة، نبويب العناصر الرئيسية التي تكون القيمة المضافة الصافية، فهذه القيمة الأخيرة تنطوي على ما يلي:

- الفائدة (العائد) وهو نصيب صاحب رأس المال مقابل إسهام رأسماله في الإنتاج.

- الأجور والرواتب، وهي نصيب العامل نظيرة إنتاجه.

- الربح، وهو الذي يحصل عليه صاحب المفردة التنظيمية.

3. القيمة المضافة السوقية (MVA) Market Value Added: يقيس هــ ذا

المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها

² . عقيل جاسم عبد ا ، مرجع سبق ذكره، ص 212.

المحاسبية، إن MVA تأخذ في الاعتبار مجمل وع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية¹. غير أن المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيراً، و تطبيق التسيير لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلصت عدد العمال، تلقى العمال تكوينات جديدة، واعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمر، إعمال الهندسة، الجودة الشاملة... الخ، كما أن التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد. كل هذه العوامل جعلت المفاهيم المالية لا تجدي نفعاً كأدوات لقياس الأداء، لأن نظام القياس الحالي هو ذلك الذي يقيس و يضع العمليات التي تلعب دوراً محدداً للوصول إلى أداء متميز من وجهة نظر أهم الأطراف الآخذة في المؤسسة بما فيها الميزان، الأجراء، والموردون.

4. الربحية: يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات. فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحة منها التكاليف.

وإلى جانب هذه المقاييس ونشأت نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

5. العائد على الاستثمار (Return On Investment (ROI): كان بمثابة بديلة التوجه إلى

قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية²:

العائد على الاستثمار = هامش الربح × معدل الدوران

هامش الربح = صافي الربح ÷ المبيعات

معدل الدوران = المبيعات على متوسط الأصول العاملة في التشغيل

¹. Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « Du bon usage des indicateurs EVA et MVA, L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002, p, 52.

². سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص 193.

و نستطيع التعبير عنه بصيغة أخرى:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا.

ولعلّ أهم الانتقادات التي وجهت للمؤشّرات المالية ما يلي:

- المسير بحاجة إلى معلومة هادفة وسريعة، في حين أن الأرقام المحاسبية تلبّي عدد محدود من المعلومات والتي تكون غالباً بعيدة عن حقيقة الواقع.
- إن الاعتماد على المالية ليس المالية لا تمكّن المسير من التنبؤ بالمستقبل مئة بالمائة، وهذا يرجع إلى أنها عامّة، لذلك فإنّها لا تتساءد في عملية اتخاذ القرار بشكل فعال¹.

- تفقد المؤشّرات المالية معلومات تتعلق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنّها تفقد معلومات عن الماضي، فهي لا تفقد إلا معلومات عن تاريخ التكليف.
- كذلك فإن الأنظمة التقليدية لفحص الأداء المرتكزة أساساً على المالية - وشرائح المالية ترتبط بالمدى القصير، لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي، حتّى أنّها يمكن أن تعرفل فـ درة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل فمثلاً الاهتمام بالناتج المالي على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار في هذه النتائج الآنية وإهمال الاستثمار في الأمدول غير المالي و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء².

¹. Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, op.cit , p178.

². Hamadouche. Ahmed, La lettre d'ISG consulting et publication, Automne 2002,p96.

- إن المؤشرات المالية لا تظهر في فوائدها المالية نسبة هامشية من المعلومات و البيانات المتعلقة برضا الزبون، التطورات التقنية، و ما حدث من تغييرات المدخلة، و التي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة³.

ثانيا : المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

كانت النفاذ المذكورة آنفاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لـ روز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأن المؤسسة حالياً و غداً يحكم عليها وفق مدى تخفيفها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم و التطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغبتهم، و القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رفاهي و ازدهار المجتمع.

و المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعاً نلخصها في الجدول التالي:

³.Anthony.A.Atkinson, *Bâtir les nouveaux indicateurs de performance*, Gestion et Entreprise, Publication trimestrielle de l' INPED, Numéro spécial : Productivité, avril-juillet, 2000, N°11-12, p42.

الجدول رقم (13): الم-ؤش-رات الإستراتيجية لقياس الأداء.

المجال	الم-ؤش-رات الإستراتيجية
النم-و	■ نم-و الأس-واق. ■ نسبة نم-و الأنشطة. ■ الحص-ة السوفية.
الإبتكار	■ متوسط الم-دة لإط-لاق منتجات جديدة في الس-وق. ■ نسبة فيم-ة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعم-ال. ■ نسبة مساهمة رقم الأعم-ال في البحث و التطوير.
القيم-ة/ال-زي-ون	■ م-ؤش-رات عن رضا ال-زي-ون. ■ نسبة الوفاء. ■ التنافسية - الس-عر.
الج-ودة	■ م-ؤشرات الج-ودة. ■ الضم-ان-ات.
النسيب-ر	■ دوران العم-ال. ■ نسبة مص-اريف التكم-ين في الكتلة الأجرية.
البيئ-ة	■ مع-دل الحد-وادث.

Source: Jean Brilman., Op . Cit , P 42.

المبحث الثالث: مضامين قياس الأداء والفجوة الإستراتيجية.

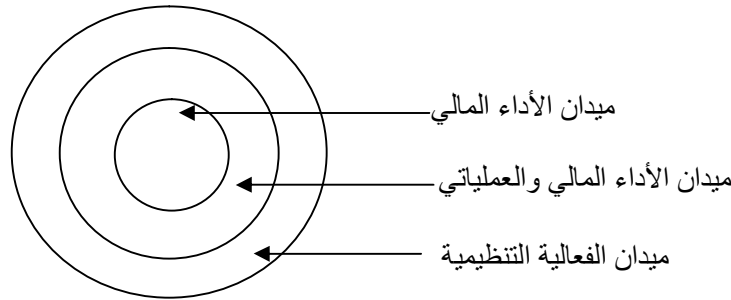
تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال وذلك تبعاً لعدة عوامل أهمها اختلاف نشاطاتها وأعمالها وكذلك حسب نظرة المنظمة ذاتها للمجالات التي يجب التركيز عليها التي نعتقد أنها تمثل أولوية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ يرى (Stoner, 1992) أن هذه المجالات عبارة عن الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المنظمة التي يجب أن تعمل لكي يتحقق هذه الوحدة أو المنظمة.

وعليه فقد قسم كل من الباحثين (Venkatraman & Ramanujam, 1986) مجالات الأداء

إلى ثلاث أقسام أساسية نبينها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (43): ميادين أداء

الأعمال



المصدر: فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 236.

ينقسم أداء الأعمال إلى ثلاث أقسام أساسية هي الأداء المالي، والأداء المالي والعملياتي وأخيراً ميدان الفعالية التنظيمية، ويمثل الأداء المالي ميدان الأداء المستخدم في البحوث الإستراتيجية وأما ميدان الأداء المالي والعملياتي فيستخدم في البحوث الإستراتيجية الحديثة، أما ميدان الفعالية التنظيمية فهو ميدان واسع ويستخدم في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة.

المطلب الأول: ميدان الأداء المالي

سنتناول فيما يلي ميدان الأداء المالي والذي تعبر بشكل أساسي عن وضعية المنظمة المالية بالنظر إلى إمكانياتها من جهة والمنافسة من جهة ثانية، وكذلك سيتم التطرق إلى أهميته في التعرف على وضعية المنظمة والتي تمكنها من استغلال الفرص واجتناب التهديدات.

أولاً: قياس الأداء المالي

يعد قياس الأداء المالي من أهم المجالات التي تعتمد عليها المنظمات في تحديد مدى نجاحها، حيث أن عدم تحقيق المنظمة لأهدافها المالية بالدرجة الأولى بالمستوى المطلوب يعرض وجودها للخطر ويهدد بقاءها، وتحقيق الأهداف المالية يمكن ضمناً من تحقيق الأهداف الثانوية

للمنظمة، كما يرى (Harrison & John, 1998) أن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة تمكن من تحديد المستوى الكلي للمنظمة، كما يؤكد الكاتبان أن الأداء المالي العالي للمنظمة يجعلها أكثر قدرة على التعامل مع الفرص والتحديات الجديدة، وكذلك يمكنها من اغتناف الفرص الاستثمارية المتواجدة في البيئة، وتفوق المنظمة على المنافسين لها في ميدان الأداء المالي يمكنها من احتلال مركز تنافسي متميز تعزز من خلاله مركزها حيث يرتبط تفوق المنظمة في الأداء بصفة أساسية بالمركز المالي الذي تحفقه،

يستند الأداء المالي إلى عملية التحليل المالي وبالرغم من وجود عدة طرق للتحليل المالي وأهمها التحليل العمودي والأفقي للفوائض المالية، إلا أن التقنية المالية الأكثر استخداما ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية التي تعد أدوات التحليل الأساسية للتحليل المالي التي تستخدم في تقييم قوة الأداء المالي من جهة وأداء المنظمة الكلي من جهة أخرى.

وتتبع أهمية التحليل المالي والنسب المالية من كونها تظهر الجوانب المهمة للمركز المالي والتنافسي للمنظمة، حيث يذهب كل من الباحثان (Thompson & Strickland, 1999) بعيدا في قولهما عن أن على المنظمة التي تشير نسبها المالية إلى ضعف في الأداء أن تعيد النظر في إستراتيجياتها الحالية، ذلك أن أهمية النسب المالية تتبع من أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف البعيدة المدى والتي ترتبط عادة بأهداف مالية وأيضا كون الاختيار الدقيق لهذه المعايير يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة.

كما اختلف الباحثون على اختيار المعايير الأكثر تعبيراً عن أداء المنظمة والتي يمكن من إعطاء الصورة الواضحة عن المركز المالي والتنافسي للمنظمة، حيث يرى كل من (Venkatraman & Ramanujam) أن نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية،

العائد على المبيعات، ونسب إيرادات السهم بمثابة مؤشر على قياس أداء المنظمة، أما (Thompson & Strickland) يركز على العائد على صافي الموجودات، هامش الربح الصافي، هامش الربح الإجمالي ودوران صافي الموجودات، أما (David, 2001) فيهتم بالعائد على الاستثمار ونمو الموجودات، فيما يعتقد كل من (Wheelen & Hunger, 2006) أن نسب العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية وعائد السهم الواحد من أهم المؤشرات.

وبصفة عامة فإن التحليل المالي المبني على النسب المالية يقسمها إلى مجاميع تركز كل منها على جانب أدائي مالي معين، وهذه المجاميع هي:¹

1. نسب الربحية: هي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة.

2. نسب السبولة: وهي مجموع النسب المخصصة لقياس فطرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

3. نسب النشاط أو إدارة الموجودات: وتستخدم في قياس فاعلية المنظمة في إدارة موجوداتها واستخدام مواردها.

4. نسب الرافعة أو إدارة المديونية: وهي تؤثر درجة المنظمة من خلال الدين للغير أو عملية التوازن بين الملكية والديون.

5. نسب سوق الأوراق المالية: وهي مجموعة النسب المخصصة لقياس فطرة المنظمة على تحقيق أداء عالي يرفع من القيمة السوقية لأسهمها.

ثانياً. أهمية ميدان الأداء المالي بالنسبة للمنظمة

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 483.

يعتبر الأداء المالي من أهم المجالات التي يجب على المنظمة أن تهتم به، إذ وبناء عليه تتحدد صورة المنظمة بالنسبة لكافة الأطراف المتعاملين معها من جهة وكذلك يوفر الأداء المالي المتميز المركز التنافسي والقدرة على مواجهة التهديدات بأكثر مرونة من المنظمات التي تتميز بأداء مالي أضعف، وكما يؤكد (Thompson, 1994) على أهمية قياس الأداء المالي في العناصر التالية:¹

- تمكن من دراسة واتجاهات وتقدم الأداء خلال السنوات الذي يجري فيها؛
- يمكن مقارنتها مع مؤشرات المنافسين ومعدل الصناعة العام؛
- يمكن أن مؤشر التحسينات الممكنة أو الضرورية إذا كان أداء المنظمة منخفضا أو أقل من أداء المنافسين، كما أنها مفيدة إذا كانت الفرص الجيدة غير واضحة؛
- تستطيع أن تكشف وتحدد الأرباح الضائعة غير المتحفقة وفرص النمو المحتملة؛
- تستطيع أن تكشف معدلات المخاطرة المحتملة.

المطلب الثاني: ميدان الأداء المالي والعمليات والفعالية التنظيمية

بالرغم من أهمية الميدان المالي في تقييم أداء المنظمة إلا أنه لم يعد كافيا ذلك أن وضعية المنظمة لا تتحدد فقط بما تحفقه في الجانب المالي فقط وإنما فرضت المنافسة والبيئة والتغيرات في المستوى الاقتصادي والثقافي وغيرهما تأثيراتها على المنظمة، حيث أصبح لزاما عليها أن تنفيس أدائها وفق معايير أخرى وهي الميدان العمليتي وميدان الفعالية التنظيمية.

أولا: ميدان الأداء المالي والعمليات

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 236.

يذهب (Eccels, 1991) إلى أبعد من مجرد الاعتماد على مفايس ومؤشرات الأداء المالي، ويؤكد ضرورة إيجاد قياسات جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للمنظمة، حيث يتفاوت اهتمام الباحثين حول الاهتمام بالأداء بين المفهوم الضيق من خلال التركيز على الأهداف المالية والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف الأمر الذي أدى إلى الاختلاف حول هذه المفايس، نتيجة لذلك تطلب الأمر التركيز على الأداء المالي وإضافة الأداء غير المالي أو التشغيلي.

إن الاعتماد على قياس الأداء المالي فقط لا يمكن من إظهار الوضعية الحقيقية للمنظمة، إذا كان لزاما إضافة المفايس العملياتية أو التشغيلية، والتي تتمثل بشكل أساسي في: الحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، نسبة نوعية المنتج إلى الخدمة المقدمة، فعالية العملية التسويقية، وتتمثل في الأنشطة التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، وتعد إضافة مثل هذه المفايس التشغيلية بمثابة توضيح وإظهار صورة دقيقة لأداء المنظمة والذي لا تستطيع المؤشرات المالية تبيانها.

ويرى (Macmenamin, 2000) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، إذا يجب تعزيزها بمفايس أداء غير مالية وذلك لبناء نظام قياس فعال، ويقدم في سياق هذا التوجه كل من الباحثان (Kaplan & Norton, 1992) إطار عمل لقياس الأداء المالي وغير المالي (العملياتي) والذي يتمثل في (Balanced Scorecard) بطاقة الأهداف المتوازنة التي تتضمن المفايس المالية والتي تفصح عن نتائج الأداء التي تم، كما تتضمن مفايس عملياتية تتمحور حول العملاء، العمليات الداخلية، أنشطة التطوير والإبداع في المنظمة.

ثانياً: ميدان الفاعلية التنظيمية

يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والشامل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياني، يرى (Cameron & Whetten, 1983) أنه من المناسب الاعتماد على هذا الميدان بمفاهيمه ومفاهيمه عند دراسة الأداء في مختلف المجالات الإدارية، وخاصة في مجال بحوث الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتشابهة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويعد القياسات المناسبة لأهداف مختلف الأطراف، ويؤيد (Chakravarthy, 1986) استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء وبخاصة الجانب الاستراتيجي منه، ويعتقد بأن الأداء الاستراتيجي ما هو إلا دراسة ويبحث وقياس لفاعلية المنظمة¹.

إن تعدد المجالات التي تسعى المنظمة إلى تخفيفها والتي تتعارض في كثير من الأحيان يجعل من تحديد مدى فاعلية التنظيمية في قياس الأداء أمراً صعباً، إذ يرى كل من (Shipper & White, 1982) إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية التنظيمية من وجهة النظر الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها التي تتعلق بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فتقاس على أساس قوتها التنافسية التي تعتمد على مدى قبول منتجاتها أو خدماتها، ودرجة استجابتها للتطور والإبداع التكنولوجي.

¹ . طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 484.

ويربط Thompson مفهوم الفاعلية (أو الفعالية) في مجال تحقيق الأداء بمفهوم الكفاءة في ثنائية تحقق الكفاءة التنظيمية وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والشكل التالي يبين مصفوفة الفاعلية والكفاءة وعلاقتها بالأداء وتحقيق الأهداف.

الكفاءة	النمو والازدهار إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة	الانحدار التدريجي إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة
	البقاء إنجاز الأهداف الخطأ بصورة صحيحة	الانهيار إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة
الفاعلية	فعالية	غير فعالية

الشكل رقم (44): مصفوفة الفاعلية والكفاءة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 486.

يتضح من الشكل التالي أن المنظمة تستطيع تحقيق الكفاءة والفاعلية بشكل أمثل هي التي تتمكن من النمو والازدهار كنتيجة للإنجاز الصحيح للأهداف المخطط لها، والإخلال بعصر من العناصر سواء الكفاءة أو الفاعلية سيؤدي إلى الإخلال بتحقيق الأهداف المخطط لها وبالتالي فإن وضع المنظمة سينأثر ومن الممكن أن تصل إلى الانهيار إذا ما لم تتمكن من التحديد الدقيق للأهداف المخطط لها وإنجازها بالشكل الصحيح.

بالنظر إلى كل ما سبق فإنه لم يعد بالإمكان للمنظمات من اعتماد معيار واحد لتقييم وقياس أدائها وإنما يجب عليها أن تأخذ كافة المتغيرات والتحويلات التي فرضتها كل من المنافسة والتغير الحاصل في كافة مجالات الحياة السياسية، الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية المحلية كانت أو الدولية.

المطلب الثالث: ماهية الفجوة الإستراتيجية

يعد تحليل الفجوة الإستراتيجية من أهم الأدوات التي تساهم في تحليل الواقع الحالي وتحديد نتائج الأداء الاستراتيجي للمنظمة ومقارنتها بأدائها الحالي والمستقبلي المتوقع، حيث زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بهذا المفهوم نظرا لإمكانية استخدامه في مجال الرقابة والتقييم الاستراتيجي من جهة، وتوليد القدرة وتوفير المهارات التحليلية لدى الإدارة من أجل الاختيار الصحيح للاستراتيجيات من جهة ثانية.

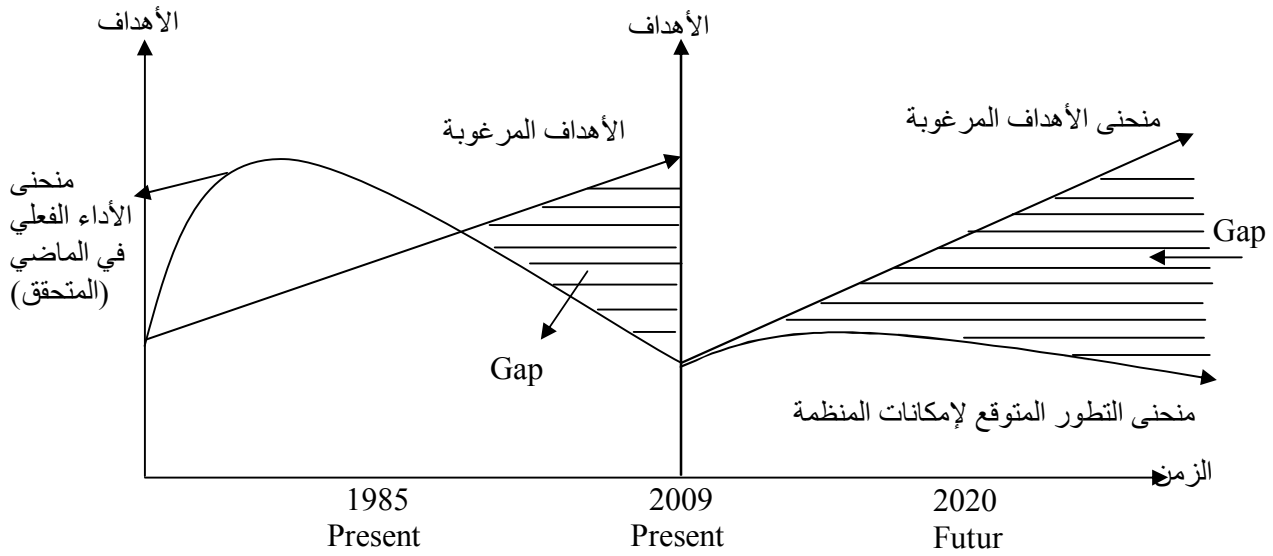
إذا سنطرق فيما يأتي لكل من مفهوم الفجوة وأسباب حدوثها وكيفية تحليلها بالشكل الذي يضمن تحسين وتفعيل أداء المنظمة.

أولاً: مفهوم الفجوة الإستراتيجية:

اختلف الكثير من الكتاب والمفكرين حول إعطاء مفهوم الفجوة الإستراتيجية، حيث وردت العديد من التعاريف بشأنها، فقد عرفها بامبركر Bamberger على أنها: " الفرق ما بين توقعات المنظمة التي تنسم بتفديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الإستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها"¹. والشكل الموالي يظهر تصوره للفجوة الإستراتيجية.

¹. فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 244.

الشكل رقم (45): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (Bamberger)



المصدر: فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 244.

ويتضح من الشكل بأن الفجوة الإستراتيجية تمثل الحيز أو المساحة المحصورة بين كل من منحنى الأهداف المرغوبة أو المطلوب إنجازها مستقبلا ومنحنى التطور المتوقع لإمكانات المستقبل.

أي أن الفجوة الإستراتيجية وفق Bamberger لا تهتم بأداء المنظمة في حد ذاته وإنما هي الفرق بين الإمكانيات التي تملكها المنظمة وكذلك المتوقعة ومدى تحقيق المنظمة لأهدافها. ويشير Hicks أن الفجوة الإستراتيجية هي: " الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تخفيفه وبين وضعها الحالي"¹.

معنى ذلك أن Hicks يركز في تعريفه للفجوة على بين ما هو مخطط وما حقيقته المنظمة، وهو بذلك ينظر إليها على أساس المقارنة التاريخية بين المخطط والمحقق، والشكل الموالي يظهر تصوره للفجوة الإستراتيجية.

¹. نفس المرجع أعلاه ، ص 245.



الشكل رقم (46): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (Hicks)

المصدر: فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 245.

أما Hussy فيعرف الفجوة الإستراتيجية على أنها: " الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوقع

1» .

وهي نظرية تختلف عن الأولى، فهو بذلك يرى الفجوة في الفرق بين الهدف المستقبلي المطلوب إنجازه والحالة المستقبلية المتوقعة، وهو ما يعبر عليه الشكل الموالي.



الشكل رقم (47): يمثل الفجوة الإستراتيجية وفق تصور (Hussy)

المصدر: فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 245.

وانطلاقاً من رؤية كل من Hicks & Hussy ينضج الفرق الموجود بينها، حيث يركز

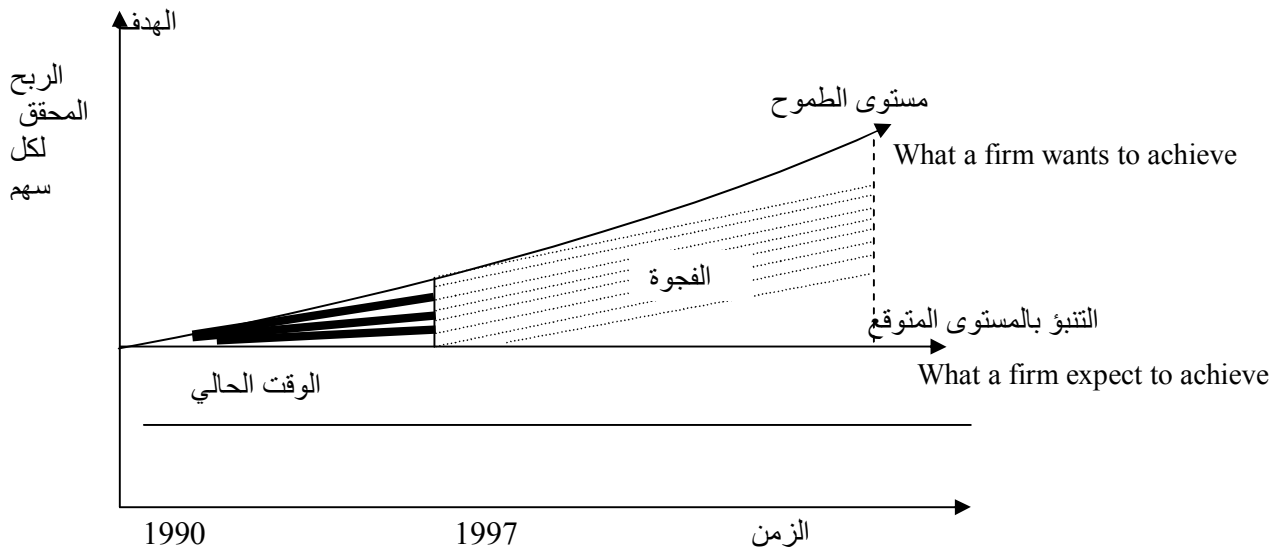
الأول إلى الفرق بين المخطط والفعلي، أي يرى الفرق في الانحراف الحاصل في الخطوة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة وبين ما تحقق من أداء فعلي، أما الثاني أي (Hussy) فيرى

¹ . فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره ، ص 245 .

الفجوة الإستراتيجية على أنها الفرق أو الاختلاف بين الهدف المستقبلي المطلوب إنجازه وبين الحالة المستقبلية المتوقعة، أي أنه يتعامل مع المستقبل وهذا ما يتفق مع التفكير الإستراتيجي للمنظمة. الأمر الذي يدفع المنظمة للبحث عن البديل الاستراتيجي الأمثل والذي يمثل أسلوب للعمل المستقبلي الذي يمكن من تضيق الفجوة الإستراتيجية المتوقعة.

ويتضح هنا بأن الفجوة الإستراتيجية هي مشكلة ناجمة عن المرحلة التي يفهم الفريق الاستراتيجي في المنظمة من خلالها بتحديد الأهداف ثم تهيئته وإعداد المتطلبات الأساسية لإنجاز وتحقيق تلك الأهداف. وبذلك فإن الفرق بين ما تملكه الإدارة من موارد آنية و مستقبلية وبين ما تسعى إلى تحقيقه يمثل هذه المشكلة وهي ما يطلق عليها بالفجوة الإستراتيجية.¹

فيما يذهب أرجنتي Argenti بعيداً في نظريته لمفهوم الفجوة الإستراتيجية حيث يعتبر أن الفجوة تنشأ من حالة المقارنة بين المستهدف تحقيقه أو مستوى طموح إدارة المنظمة وبين التنبؤات الأولية بالمستوى الآتي والمنوع والشكل الآتي يبين وجهة نظر Argenti.



الشكل رقم (48): يمثل الفجوة الإستراتيجية وفق منصور (Argenti)

المصدر: نفس المرجع، نفس الصفحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 247.

¹ . نفس المرجع أعلاه، ص 246.

ووفقاً لنظرية Argenti فإن نشوء الفجوة الإستراتيجية يتطلب من المنظمة إعادة النظر في مستوى طموحها ذلك لتأت منسجمة مع التنبؤات التي تم وضعها بناء على متغيرات البيئة والإمكانيات المتاحة والمنفعة ونقاط قوتها ونقاط الضعف.

ويشير في هذا الشأن Boseman إلى أن الفجوة الإستراتيجية ضمن إطار الرقابة والتقييم الاستراتيجي تبدأ من حصول المنظمة على كافة المعلومات المتعلقة بنتائج التنفيذ الاستراتيجي للإستراتيجية الحالية، حيث يتم مقارنة النتائج مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من جهة وكذلك مع أعمال ونتائج المنظمات المنافسة، واستظهار الفرق والمشاكل المترتبة عن الفرق بينهما التي يمكن أن تؤثر سلباً على طموحات المنظمة وبقائها.

ثانياً: أسباب حدوث الفجوة الإستراتيجية

ووفق منظور Boseman يمكن تشخيص أسباب الفجوة الإستراتيجية وفق مستويين هما: 1:

1. التشخيص الإستراتيجي: Strategic Diagnosis

ويمثل تقييم إستراتيجية المنظمة الجاري والعودة إلى المراحل المبكرة (الأولية) من عملية الإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في تقييم عناصر قوة المنظمة وضعفها والفرص المتاحة والتهديدات المحيطة بها ، إضافة إلى فحص وتدقيق الافتراضات التي تم استخدامها في بناء إستراتيجية المنظمة، وفي ظل التشخيص يتم طرح الأسئلة المتعلقة بحدوث التغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية التي أثرت بصورة سلبية على نجاح إستراتيجية المنظمة الجارية ومنها:

(boseman 1989)

1. العوامل البيئية التي ساهمت في إجراء التغيرات في بعض القيم المواقف في المجتمع

وفي العوامل الديموغرافية وأحداث التطورات التكنولوجية في الصناعة ومعدل الفائدة

ونسب ومعدلات التبادل أوفي الرقابة الحكومية؛

2. حدوث تغيرات في إستراتيجية المنافسين، المستثمرين، المجهزين...الخ؛

3. حدوث تغيرات في طبيعة الصناعات، الطاقة، اختلافات في المنتج، سلوكيات

المستهلكين واتجاهاتهم وتغيير في قوة المجهز الأساسي؛

4. هل حدثت هناك فرص أو تهديدات جديدة كنتائج لعملية التغير في البيئة الخارجية أو

في إستراتيجية المنافسين أو الصناعة؟

5. هل أن مفتاح النجاح الأساسي في الصناعة قد تغير؟

6. هل هناك تطابق للإستراتيجية الجارية مع التغيرات التي طرأت في البيئة الخارجية

واستراتيجيات المنافسين والصناعة؟

إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة يمكن أن يؤثر أو يعكس للمنظمة وجوب تغيير إستراتيجيتها

وتبني إستراتيجية أكثر تكيفا وملائمة لاطروف البيئة الجارية.

وعليه فإن التشخيص الإستراتيجي يحدد هل أن المنهج الإستراتيجي الحالي هو السبب

المباشر في ظهور هذه الفجوة؟ أم أنها نتيجة الفصور في الأنشطة العملية ؟ وهل هناك فصور

في تحقيق المؤشرات المحددة؟ أي هل أن الخال يكمن في الإستراتيجية ذاتها أم في برامج

وأوقات تنفيذها .

2. التشخيص العملي (التشغيلي): Operational Diagnostic

يهتم التشخيص التشغيلي بتقييم نتائج التنفيذ للإستراتيجية الحالية ، إذ يركز على تقدير الأداء

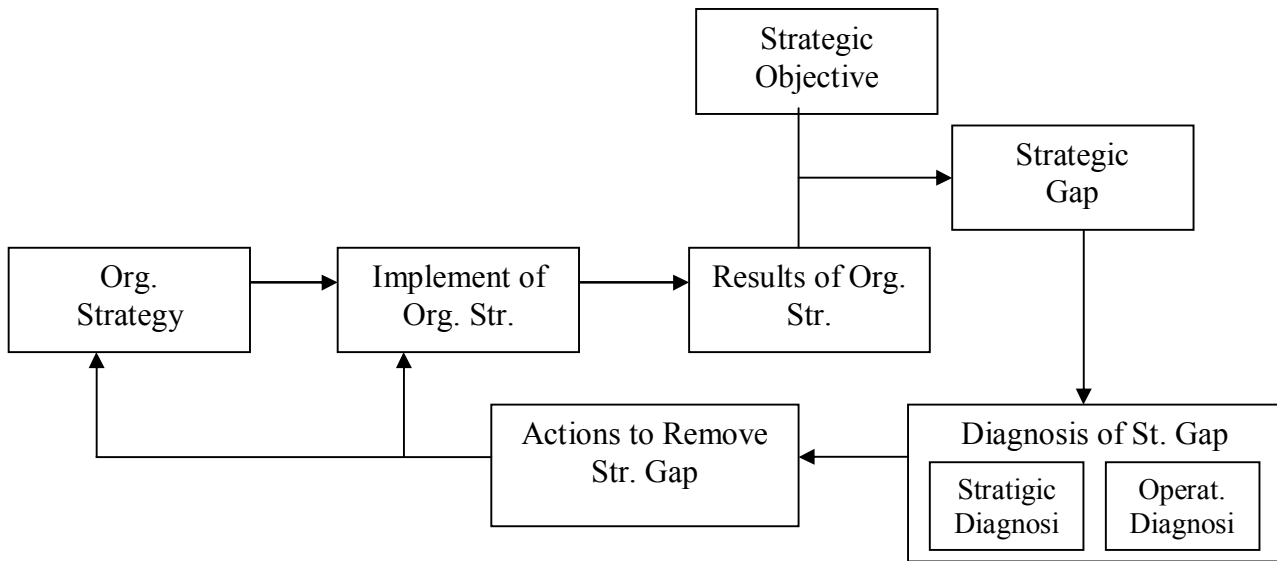
الحالي للشركة ومن ثم تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة الإستراتيجية، وإن المرحلة

الأولى من عملية التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء التشغيلي والتي تكون غير مفعنة أو تحت مستوى القبول والتي تحتاج إلى إجراء التحسينات والتعديلات عليها .

وإذ أن ظهور الفجوة الإستراتيجية قد يكون ناجما عن وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية كالإنتاج والمالية والتسويق والأفراد والبحث والتطوير وقد يعود إلى بعض الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال التخطيط والتنظيم أو نظام الحوافز، نظم المعلومات والاتصالات أو أنظمة الرقابة.

وحال تحديد الفجوة القائمة بين الأداء الفعلي والمخطط فإنه لا بد من البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور وانشقاق هذه الفجوة تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج ومواجهة الموقف الحاصل والوقوف وفئة متأنية من أجل تحديد تلك الأسباب والقيام بتحليلها سعيا لإيجاد ذلك التأثير الجوهرى الموجه صوب عملية ترشيد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والفائدة على إغلاقها أو تقليصها إلى الحد الممكن.

والشكل الموالي يوضح معالم الفجوة الإستراتيجية وفقا لتصوير Boseman.



الشكل رقم(49): الإطار العلمى للرقابة الإستراتيجية وفقا لتصوير BoseMan

المصدر: فلاح حسن الحسني ، مرجع سبق ذكره، ص 250.

يتضح مما تقدم أنه لا بد من الإشارة إلى أن الفجوة الإستراتيجية هي تلك المسافة التي تنشأ جراء إقرار إدارة المنظمة لأهدافها (بعيدا عن مستوى طموحها للفترة المقبلة) مقارنة بالتطوير الممكن في إمكاناتها ومواردها (طاقاتها الفعلية) للفترة ذاتها. وعندئذ فإنه لا بد من العمل الجاد لإغلاق تلك الفجوة، وهذا ما يتطلب من الفريق الإستراتيجي القيام بالتحليل الشامل والدقيق والذي ينبغي أن يحقق بالنتيجة التوصل إلى مجموعة من الإستراتيجيات الفادرة على تقليص تلك المسافة محاولة لإغلاقها، أي السعي لاختيار أفضل تلك الأساليب والوسائل للحصول على الموارد اللازمة وتعبئتها وتوجيهها صوب تحقيق الأهداف المحددة.

اعتمادا على ما تقدم فإن ظهور الفجوة الإستراتيجية ، وضرورة العمل على إغلاقها أو تقليصها، يفترض بالإدارة أن تكون واعية ومدركة وفادرة على تشخيصها وتحديد مسبباتها لكي تتمكن من استخدام نتائج تحليلها وتحديد اختيارها لأفضل وانسب البدائل الإستراتيجية بهدف ردم تلك الفجوة، حيث سيكون من الصعب تلافي الخسائر المنظورة وغير المنظورة والتي قد تنجم عن عدم الاكتراث بشأنها.

ثالثا: تحليل الفجوة الإستراتيجية

نعرفنا على مفهوم الفجوة الإستراتيجية والكيفية التي تنبثق من خلالها والتي تمثل الحيز الذي ينشأ نتيجة لقيام الإدارة العليا للمنظمة بإقرار الأهداف المعبرة عن مستوى الطموح لفترة مستقبلية ومقارنتها بالتطوير الممكن والمتوقع في إمكانات وموارد المنظمة للفترة ذاتها.

ومن أجل تضيق الفجوة الإستراتيجية فعلى المنظمة أن تعمل أولا على فحص كافة البدائل الإستراتيجية الممكنة في ضوء معطيات المنظورة من التجارب السابقة للمنظمة، وثانيا مراقبة

وتحليل التطور المتوقع لإمكانات المنظمة، وذلك من أجل إيجاد البديل الاستراتيجي المناسب الذي تساهم في إغلاق الفجوة الإستراتيجية.

ولغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة الإستراتيجية يتطلب توافر شروط

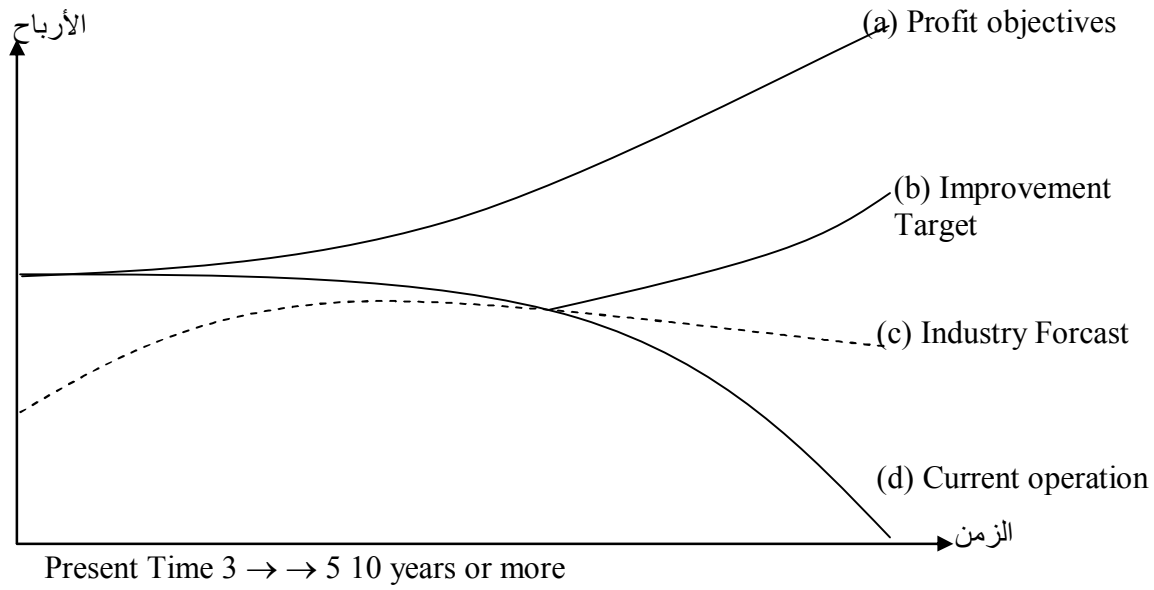
محددة منها:¹

- أن تكون الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها قد حددت بوضوح؛
- التعرف على إمكانات المنظمة الحالية وعملياتها وما تتوقع أن تقوم به؛
- أن تكون الفجوة بين المتوقع والمطلوب تحقيقه قد تم رصدها وتحديد مداها بدقة بالغة؛
- أن يكون سعي الإدارة باتجاه البدائل، وانتقاء الإستراتيجية الكفيلة في تطبيق البديل الأكثر اتساقا واتساجما (كخيار استراتيجي) للوصول إلى الهدف المطلوب.

إذ يرى Hicks أن تحليل الفجوة يعد أحد الأساليب المتبعة لتقييم إستراتيجيات المنظمة ومقارنتها وضعها الحالي مع ما هو متوقع، أي أن أسلوب تحليل الفجوة هو أسلوب يمكن من المقارنة بين الأهداف الممكنة مستوى طموح المنظمة في المستقبل واستخراج الفجوة بينهما والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة وعلاج الموقف إما بتطوير أو استبدال الإستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف، كما تساعد في تبيان المجالات التي على المنظمة التركيز عليها في تحليل الاستراتيجيات المختارة ومقارنتها بما تطمح إليه.

ويوضح الشكل أدناه أسلوب الفجوة الإستراتيجية.

¹. فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 251.



الشكل رقم (50): تحليل الفجوة الإستراتيجية

المصدر: فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 252.

تمثل المنحنيات الواردة في الشكل ما يلي:

1. المنحنى A: يمثل المقياس الذي يقيس الأهداف المراد تحفيها من قبل المنظمة.
 2. المنحنى D: يمثل المقياس لما تتوقع المنظمة أن تحفقه من خلال عملياتها الجارية على افتراض عدم قياسها بأية تغييرات إستراتيجية أساسية.
- بالنظر إلى وضعية المنحنى (D) فإنه يجب على المنظمة إجراء تقييم لوضعها الحالي ودراسة إستراتيجيتها، وبما على ذلك تتمكن من اتخاذ الخطوات والتدابير اللازمة التي تمكنها من تحسين وضعيتها وهو ما يمثل كل من المنحنى (C&B).

3. المنحنى B: ويمثل أثر التحسينات على الأرباح، وكذلك يوضح المدى الذي يتحرك به

المنحنى D باتجاه المنحنى A ، وهنا تحدث عملية الغلق الجزئي للفجوة. وهناك طريقة

واحدة تجعل المنحنى B واقعا وهي عندما يؤخذ المنحنى (C) بنظر اعتبار، أي عندما

ندخل اتجاه الصناعة أو القطاع الذي يعبر عنه مقدار عوائد المنظمة المتمثلة هنا

(بأرياحها) التي يكون أساس احتسابها هي معدلات العوائد الصناعية بدلا من تنبؤاتها القريبة.

إن المساحة بين كل من المنحنى (A) و (B) تعبر عن الفجوة الإستراتيجية، وهذه التي يجب على المنظمة أن تركز عليها وتعمل إغلائها من خلال دراسة كل من مكان القوة والضعف والفرص والتهديدات، وجعل الإمكانيات المتوافرة متلائمة وطموح المنظمة من أجل الوصول إلى إستراتيجية جديدة تمكن من تحسين وضعها وتنضيق الفجوة الإستراتيجية.

حيث تمكن عملية تحليل الفجوة من توجيه ونهضة إدارة المنظمة لاتخاذ القرار المناسب وتحديد البديل أو الخيار الاستراتيجي الذي يمكن من تفليس وتنضيق الفجوة، الذي يعتمد بدرجة فصوى على دقة ومصداقية نتائج التحليل الفجوة من جهة والبدائل الإستراتيجية المتاحة للمنظمة من جهة ثانية، وتكون مهمة الاختيار للبديل سهلة بالنسبة للمنظمة إذا ما اعتمدت على أدوات التحليل الاستراتيجي والتي نذكر منها:¹

1. B.C.G. Matrix ;

2. G.E. Matrix ;

3. Hofer Matrix ;

4. Ansoff Matrix ;

5. Product life Cycle (P.L.C) ;

6. Portfolio Analysis (P.A).

وعليه يمكن القول أن عملية تحليل الفجوة الإستراتيجية مهمة جدا للمنظمة ذلك أنها تمكن من معرفة اتجاه سير الإستراتيجية المتبعة، ونظرا للعلاقة الموجودة بين كل من الإمكانيات

¹. فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره، ص 255.

الحالية والمتوقعة للمنظمة ومستوى طموحها وما تريد أن تحفّزه من جهة والإستراتيجية المتبناة من طرف الإدارة العليا المنظمة من جهة ثانية.

كما نلاحظ ارتباط مفهوم تحليل الفجوة بمستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمة، حيث أن وجود فجوة له دلالات كثيرة نحاول الإدارة أن تتبين من خلالها مصدر الخلل والانحراف، فمن الممكن أن يكون الخلل في الإستراتيجية المتبعة والتي تتأثر بكثير من عوامل البيئة الخارجية والتي تتطلب عندئذ دراسة التغيرات والتحولات ودرجة تأثيرها والعمل إلى اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، كما يمكن أن تكون داخلية راجعة للمستويات المنخفضة في القيام بالأعمال، وهنا على المنظمة العمل على تحسين مستويات الأداء والحرص على مستويات الأداء المطلوبة.

المطلب الرابع :الأداء الإستراتيجي

ويعتبر الأداء المؤسسي واحداً من أهم المواضيع المتعلقة بحياة المنظمات وتوجهاتها ، ويتقاطع مع جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية ، ولهذا ظهرت أهمية دراسته وقياسه وتطوير نماذج للقياس ، واستحق أن يكون أحد محاور الدراسات الإدارية ، إذ تسعى جميع المنظمات إلى معالجة فجوات الأداء لديها لتحسين مستويات الأداء فيها ، وهذا ما اعتبر هدفاً استراتيجياً .

إن كل مؤسسة منافسة والمتبنية لإستراتيجية معينة للتنافس ، تسعى جاهدة لتحقيق أحسن أداء إستراتيجي في القطاع الذي تعمل فيه . فإنه من الضروري التعرف على بعض المفاهيم الأساسية ومعرفة ما يعنيه الأداء الإستراتيجي، و أهمية استخدام المؤشرات المالية في قياسه.

أولاً : مفهوم الأداء الإستراتيجي¹

¹ . فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص 213 .

لقد وضحنا سابقا أن للأداء مفهوم واسع ، و يشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، و الكفاءة و الفعالية، المخطط و الفعلي و الكمي و النوعي ، و غير ها الكثير من العوامل المتعلقة به، و إذاك فإن الأداء يمثل ذاك النشاط الشمولي المستمر و الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها و إنكماشها، وفق أسس و معايير محددة تضعها المؤسسة و وفقا لمتطلبات نشاطها، و على ضوء الأهداف طويلة الأمد.

أما على صعيد الإدارة الإستراتيجية، فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي و ذاك لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ، و اختبارا فعليا و واقعا لمصدافية المدخل الإستراتيجي المعتمد ، كما إنه يوضح أبعاد و حالات التكيف الإستراتيجي للمؤسسة مع بيئته، فقد انفق معظم الباحثين الإستراتيجيين على أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تشمل على ثلاث مراحل أساسية، هي مرحلة الصياغة الإستراتيجية، و التنفيذ الإستراتيجي، و المرحلة الثالثة تتمثل بالتفويم و الرقابة الإستراتيجية، و تتم هذه العملية الأخيرة من خلال الأداء ، و من خلال هذا الأداء تعتمد المؤسسات أسلوبا محددا للتغذية العكسية، و ذاك بهدف إعادة النظر سواء بالإستراتيجيات أو الأهداف المحددة، أم في صيغ و أساليب التنفيذ و الرقابة.

لذاك فقد انفق معظم الإستراتيجيين على أهمية عملية التفويم الإستراتيجي، و التي يعد الأداء الأساس الذي تقوم عليه، و عليه فإن الأداء هو نتيجة لدالة العمليات و المراحل الإستراتيجية المختلفة، و أن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد و أن يعكسه أو يؤشره

الأداء الإستراتيجي و الذي يعد مرآة الإدارة الإستراتيجية، و لذاك يؤكد كل من Venkatraman et Ramanujam على أن الأداء الإستراتيجي هو جوهر و قلب الإدارة الإستراتيجية، و أن أهميته تبرز من خلال ثلاث أبعاد رئيسية : نظريا، و تجريبيا، و إداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة و نظرياتها على مضامين و

ثانيا : الأداء بين نجاح المنظمة والنجاح الاستراتيجي

¹. فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 231-232 .

تنتهجها المنظمات، وعليه سيتم التطرق إلى كل من النجاح المنظمة والنجاح الاستراتيجي باعتبارهما أحدث مفاهيم الأداء.

1. نجاح المنظمة:

يعد مفهوم نجاح المنظمة خطوة متقدمة نحو مفهوم النجاح الاستراتيجي للمنظمة، إذ يفهم هذا المفهوم على فكرتين أساسيتين هما:

1. الدمج بين أكثر من مدخل لقياس فعالية المنظمة، وهما "مدخل الأهداف" والمبني على

فكرة لأن لكل منظمة غاية نهائية تسعى إلى الوصول إليها، والتي يمكن تحديدها

وبالتالي يمكن قياس مدى نجاح المنظمة في الوصول إلى تحقيقها، و"مدخل النظم" في

قياس الفعالية الذي يفهم على فكرة أن المنظمة نظام اجتماعي قادر على تحقيق الأهداف

المرجوة ويركز هذا المدخل على الجوانب التالية: مدى قدرة المنظمة على تأمين

المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها وكفاءتها في تحقيق ذلك، مدى مرونتها في

التعامل مع المتغيرات الداخلية (الاستقرار والتوافق الداخلي) والخارجية.

2. الجمع بين مؤشرات النجاح في ضوء مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (أي مدى فعاليتها)،

مضافا إليها مؤشرات استخدامها الأمثل للموارد المتاحة لها (أي مدى كفاءتها).

و قد حاول الكثير من الباحثين ومن أهم (Hall, 1982-Steers, 1975 و Quinn &

Rohrbagh, 1983) تحديد معايير ونماذج نجاح المنظمة في بيئة أعمالها وركز كل منهم على

جانب معين ومن أهم النماذج التي تطرقت لمضمون نجاح المنظمة هو أنموذج

(Venkatraman & Ramanujam, 1985) حيث قدم كل منهما أنموذجا لنجاح

المنظمة وذكرنا بأنه: " يمكن قياس أداء الأعمال اعتمادا على مقياس الفاعلية والكفاءة معا،

وتبفى المسألة الحاسمة في إيجاد المزاوجة المثلى بينهما هي في مصدر البيانات، حيث كانت

مراكز الأداء إما أساسية (مثل البيانات التي تجمع مباشرة من المنظمات) أو ثانوية (مثل البيانات من السجلات المتوافرة علنا)، وباستخدام مفاهيمية أداء الأعمال (مؤشرات مالية مقابل التشغيلية) ومصادر البيانات (الأساسية مقابل الثانوية) كأمرين أساسيين، يتم تطوير نظام تصنيفي مكون من أربع خلايا...¹ والشكل التالي يبين أنموذج تصنيف المداخل البديلة لقياس الأداء.

		A استخدام المؤشرات المالية مع البيانات من المصدرين		
المؤشرات المالية	استخدام المؤشرات المالية والتشغيلية مع البيانات من المصدر الثانوي	1	2 F	استخدام المؤشرات المالية والتشغيلية مع البيانات من المصدر الأساسي
		3	4 E	
المؤشرات التشغيلية	B	C استخدام المؤشرات التشغيلية مع البيانات من المصدرين		D

الشكل رقم(51): أنموذج تصنيف المداخل البديلة لقياس الأداء

المصدر: كاظم نزار أركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 332.

وبغض النظر فيما إذا كان أداء الأعمال مفاهيمياً بشكل واسع أو ضيق، في المستوى الكلي أو مستوى الأعمال، بمصطلحات مطلقة أو نسبية، فإنه يمكن وصف مداخل القياس المتوافرة باستخدام الصفتين المميزتين وهما:

1. إذا كان مدى المفهوم يتضمن مؤشرات تتعلق بالجوانب المالية أو التشغيلية أو كلاهما

للأداء؛

¹ كاظم نزار أركابي، مرجع سابق، ص 331.

2. إذا ما تم الحصول على البيانات من المصادر الأساسية أو الثانوية أو كلاهما. وبعد النموذج التصنيفي من حيث أنه يعمل كأساس لمقارنة مداخل القياس المختلفة من جهة ويساعد في تطوير مجموعة من التوصيات للباحثين في الإستراتيجية لدراساتها في قياس الأداء الأعمال.

2. النجاح الاستراتيجي:

إن حدة المنافسة وندرة الموارد التي أدت بالكثير من المنظمات إلى الخروج من الأسواق واضمحلالها، الأمر الذي أدى إلى عدم فطرة مؤشرات قياس نجاح المنظمة أن تعكس صورة كلية وحقيقية للمنظمة في نظر الإدارة العليا وأصحاب المصالح المرتبطين بها، لذا أخذت بالسعي إلى إيجاد مؤشرات تمكن من التلاؤم مع الظروف السائدة، وعليه أخذ مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانته ضمن الدراسات الإستراتيجية التي تناولت تقييم أداء المنظمات.

ولم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي فجأة بل امتدت جذوره إلى دراسات سابقة تتناول تقييم

أداء المنظمة ونذكر منها على سبيل المثال:¹

1. أكد مدخل النظم في دراسة الفاعلية على معيار البقاء Survival كمؤشر نهائي لقياس

الفاعلية، وأكد (Katz & Khan, 1966) و(Yachtman, 1967) على ذات المعيار في

دراساتهم؛

2. أكد الباحثان (Miles & Snow, 1978) أن سر نجاح المنظمة الاستراتيجي يكمن في

قدرتها على إيجاد النمط التكييفي للفعل التنظيمي مع البيئة، والاستمرار في البقاء عاملة

فيها.....؛

¹ نفوس المرجع، ص 342.

3. يؤكد (Ford, 1980) أن "النمو أصبح بديلاً للفاعلية، لذلك فإن المنظمات التي تنمو هي

منظمات فاعلة"، كما يؤكد، وتؤكد العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن عملية

النمو تعني ما بين ما تعنيه هو التكيف مع البيئة من أجل البقاء والاستمرار.

إن معظم الدراسات والتعاريف المقدمة للنجاح الاستراتيجي تدور معظمها حول ثلاث

مصطلحات مهمة وهي: "البقاء" و "التكيف" و "النمو"، فالمنظمة تتعامل مع بيئة سمتها التغير

المستمر والحركية الأمر الذي يتطلب من المنظمة لتحقيق أهدافها "البقاء والنمو" أن تتكيف معها،

كما يظهر هنا أن تقييم أداء المنظمة أخذ بعداً أكثر اتساعاً من كونه تقييم لمدى تحقيق أهداف

المنظمة.

وعليه يمكن إعطاء تعريف لمفهوم النجاح الاستراتيجي وهو: " قدرة المنظمة على البقاء

والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها"¹. ويمكن إعطاء تعريف لكل من

التكيف والبقاء والنمو كالتالي:

أ. التكيف:

يعرفه (Mott, 1972) بأنه: "درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية

التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان"².

فالمنظمة خلال حياتها تواجه في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية مواقف تتطلب منها اتخاذ

القرارات المناسبة لخلق التوازن والمحافظة على الاستقرار النسبي بغية الاستمرار، حيث يمكن

أن تكون فرصاً تتطلب استغلالها كما قد تكون تهديدات ومخاطر تتطلب تجنبها والتقليل من

آثارها، والتكيف يعكس حالة العلاقة الحركية بين كل من المنظمة وبيئتها.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

² نفس المرجع أعلاه، ص 349.

ب. النمو:

إن حالة التكيف التي تكون عليها المنظمة في مواجهة تغير وحركية بيئة الأعمال، يعكس بطريقة ما حالة النمو التي تمر بها، ذلك أنها في تعاملها مع المواقف التي تمر بها من فرص وتهديدات ومحاولتها توفير التوازن والاستقرار النسبي الاستمرار، تشكل تغيرا إيجابيا أو سلبيا لحالة المنظمة، وهو ما يتوافق مع تعريف النمو وهو: " ذلك التغير في حجم المنظمة"¹.

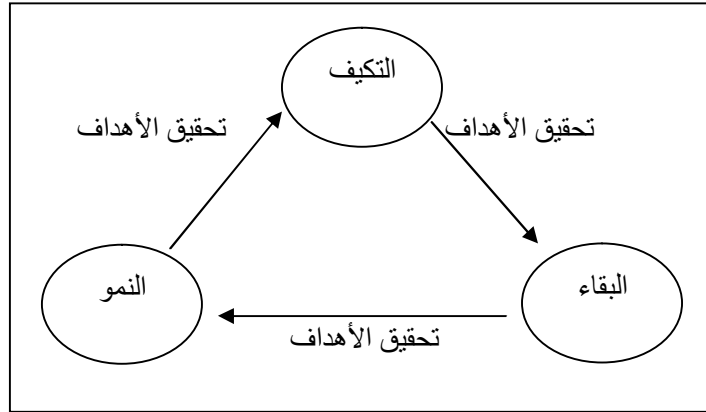
على أن مفهوم النمو يختلف عن مفهوم التطور والذي يعني التغير في خلال عمر المنظمة وهو يختلف عن النمو، كما يذهب بعض الباحثين بعيدا في تحديد فرق بين النمو والحجم، على اعتبار أن أحدهما يشير إلى الآخر، حيث يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن النمو: "...عملية داخلية بالنسبة للمنظمة وهي ذات تأثير اتجاهات تطور محددة" في حين الحجم "أحد إفرازات النمو وجانبها من جوانبه المهمة" ويمتاز بكونه سهل الملاحظة والقياس...."².

ت. البقاء:

هو جوهر النجاح الاستراتيجي، معنى ذلك أن حفاظ المنظمة على بقاءها في بيئة الأعمال بالرغم كل من المنافسة الشديدة وظروف بيئة الأعمال وحالة عدم التأكد والمخاطرة نجاح في حد ذاته، إلا أن مجرد البقاء لا يكفي حيث أن بقاء المنظمة لا يعني بدرجة كبيرة تحفيها لأهدافها وطموحاتها، لكنه يبقي الأساس والمركز لانطلاق المنظمة في بحثها عن المكانة والوضع الملائم لها، وذلك ما يعكس حالة التكيف مع البيئة المحيطة بها، وهذا الأخير لا يكفي على الأمد الطويل إذا لم يرافقه نمو وتطور في المنظمة والذي تكون نتيجته البقاء وهكذا، ويمكن التعبير عن هذه الدورة من خلال الشكل التالي:

¹ نفس المرجع ، ص 342.

² نفس المرجع، ص 352.



الشكل رقم (52): دورة النجاح الاستراتيجية

المصدر: كاظم نزار أركابي، مرجع سبق ذكره ، ص 343.

يمثل النجاح الاستراتيجي تفوق المنظمة على بيئتها ذلك أنه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها من خلال قدرتها على التكيف، النمو والبقاء، معنى ذلك أن على المنظمة ألا تعتمد على معيار واحد للنجاح وإنما إتباع العديد من المقاييس الذي يتطلب تحديد الأولويات وترتيب مقاييس النجاح الاستراتيجي.

خلاصة الفصل :

حظي مصطلح الأداء بأهمية بالغة في ميادين إدارة الأعمال حيث تطور مفهومه وأبعاده وتغيرت النظرة إليه باختلاف المدارس الإدارية والفكرية من المدرسة الكلاسيكية إلى النيوكلاسيكية وصولاً إلى المدرسة العلمية، والتي كانت نظرت كل منها تختلف عن الثانية تبعاً لفلسفة كل مدرسة والبيئة التي كانت تعمل به، إلا أن التطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في مختلف مجالات الحياة وتغير بيئة الأعمال، وبروز التكتلات الاقتصادية والتحرر والانفتاح كان له أثره على تغيير ملامح التفكير الإداري للمنظمات وعلى مستويات الأداء التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ورسالتها.

حيث أصبح إلزاماً على المنظمات أن تأخذ في اعتبارها متغيرات وفوائد كثيرة في تحديدها لمستويات الأداء الذي تطمح إليه انطلاقاً من الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق غايتها وأهدافها الإستراتيجية والمبنية على دراسة وتحليل دقيق لكل من بيئة أعمالها الداخلية والخارجية.

إن ارتباط الأداء بكل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية كمؤشرات محددة لمستوياته، يجعل من مهمة المنظمة في تحقيق الأهداف أمراً صعباً بالنظر إلى كل المتغيرات التي تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة من البيئة الخارجية التي تتمثل في مختلف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها وكذلك الداخلية التي تتشكل من العنصر البشري والتنظيم وهيك العمل... الخ، الأمر الذي يستدعي ضرورة قياس أداء المنظمة باعتباره يمكن من تحديد وضعية المنظمة في أي وقت ممكن الذي يجعلها قادرة على اتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح الانحرافات الممكن حدوثها.

إن قياس الأداء يشمل العديد من المجالات المهمة وهي الميدان المالي والعملياتي الذي تتمكن المنظمة من خلالها من معرفة وضعيتها ليس فقط المالية وإنما على مستوى عملياتها الداخلية

وعملائها، كما يظهر يهتم القياس بمدى فعاليتها في إطار مسؤوليتها اتجاه المجتمع، ومدى اهتمامها بالجوانب الحياتية مثل الحفاظ على البيئة والمسؤولية الاجتماعية.

ويؤدي قياس الأداء بالضرورة إلى ظهور فجوة بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه، على-على المنظمة أن تسعى إلى دراسة وتحليل الفجوة ومحاولة تضييقها من أجل معرفة الخلل ومعالجته-ه إما باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو تغيير الإستراتيجية إذا لزم الأمر.

الفصل الخامس

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد :

في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية ، أصبحت الريادة والتميز سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة ، وان التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة وانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهم في ازدياد الاهتمام بقيادة التغيير ، ولقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيرا من الإدارة الإستراتيجية في تحسين أدائها ، مما جعلها تنتهج عدة أساليب واستراتيجيات للتغيير .

ويعد التغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات المختلفة في عالم الإدارة؛ فهو ضرورة عصرية لتطور هذه المنظمات واستمرارها، وتحولها من وضع راهن إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعاليتها، وحتى يحقق هذا التغيير أهدافه ينبغي أن يكون مخططاً له وفق إستراتيجية محددة، ويشارك فيه كافة العاملين بهذه المنظمات. ويرى المتخصصون والخبراء أن نجاح حدوث التغيير يتطلب قادة يفهمون عملية التغيير، وقادرين على تنفيذه وتثبيته بحيث يصبح ثقافة أساسية للمنظمة.

فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل؛ بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها؛ بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات في تنمية أداء الموارد البشرية، بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

وفي هذا الفصل سوف يتم دراسة تأثير الإدارة الإستراتيجية في أداء المؤسسة اتصالات الجزائر كدراسة حالة؛ باعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات التي تسعى وبقوة نحو محاولة حوسبة أعمالها و تغيير وتطوير نظمها المعلوماتية، وحاولت إسقاط الدراسة على المؤسسة الأم.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث أساسية:

المبحث الأول : إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : الواقع والأفاق.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة.

المبحث الأول: إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع

والآفاق

من الغريب أن نتكلم عن الابتكار والتغيير وتكريس الرؤى الخلاقة وما إلى ذلك، ونحن نعلم أن مقومات الاقتصاد الوطني لا تزال بعيدة كل البعد عن مقومات الاقتصاد الدولي عامة والجواري خاصة، بدليل استمرار الذهنيات المؤسسة للبنى التحتية للاقتصاد المحلي في التخلف وبقاؤها منحصرة في دائرة التردد، ولا يعود السبب إلى نقص الإمكانيات وإنما إلى نمط تسيرها وطرق توظيفها أو إلى غياب ما أصبح يعرف اليوم بإدارة التغيير.¹

المطلب الأول: متطلبات إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية

تتجه كل المؤسسات في كل المجالات إلى تبني التغيير وإدارته مدفوعة بالظروف المحيطة بها، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي أيضا معنية بالاستجابة للتغيرات الهائلة التي تحدث حولها وبالتالي لا يمكنها الوقوف ضد التغييرات المتسارعة لأنها بذلك تزيد من حجم الفجوة التقنية الحاصلة بين دول العالم المتقدم ودول العالم النامي، لذلك لا يمكنها الخروج عن القاعدة التي تقول تجدد أو تبتدد، والمؤسسة الاقتصادية الوطنية مرت بتغييرات بحكم التغيير في طبيعة النظام الاقتصادي من الاقتصاد الموجه مركزيا إلى الاقتصاد الحر، وسنتناول في هذا المطلب مدى نجاح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إدارة هذا التغيير أثناء انتقالها إلى اقتصاد السوق.

أولا: خصائص التغيير في المؤسسات الاقتصادية

¹ عبد القادر بلعربي، بودية فوزي، المؤسسة الجزائرية بين مطرقة التكيف وسندان التغيير، ورقة عمل مقدمة بالمؤتمر العلمي السنوي الثامن حول: "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أفريل 2008، ص 01.

تميزت سياسة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية، منذ الاستقلال وإلى اليوم بالخصائص التالية¹:

- ضعف مناهج التغيير من أسلوب لآخر ومن مرحلة إلى أخرى، من خلال علاقة الدولة بالمؤسسة الاقتصادية، فالتغيير دائما يأخذ طابع شكلي دون تقييم استراتيجي مسبق له.
- بطء التغيير، حيث يستغرق مدة طويلة، فمراقبة التسيير داخل المؤسسة مثلاً تدوم من 4 إلى 5 سنوات ليكون ذا مردودية، ولنتصور الزمن اللازم لتطبيق كل الإصلاحات.
- غياب إستراتيجية التغيير، فلم تحدد شروط نجاح الإصلاحات أو حدود ونماذج التطبيق الأسرع، مع غياب ميزانية لرؤية هل الأهداف المسطرة حققت نتائجها وجوانب ذلك.
- كما أن التوجه الحالي للتغيير -في ظل الإستراتيجية الاخضاعية- لم يراعي الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة تغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسات الاقتصادية، وهي باقية ما لم تأثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكملة للإخضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات الاقتصادية على حالتها.

وإذا كان أي تغيير مهماً كان شكله يواجه بمقاومة، فإن إستراتيجية الخوصصة للدخول إلى

اقتصاد السوق بالجزائر لا تستثنى من هذه القاعدة، ومصادر هذه المقاومة أساساً تتمثل في:

أ- النقابات العالمية: فمن الصعوبة تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الفائضة أو الغير

مؤهلة، ففي نظرهم من واجب الدولة التكفل بتشغيل الجميع ولو لم تكن في حاجة إليهم.

ب- مسيري المؤسسات الاقتصادية والمجموعات السياسية والبيروقراطيون، والذين سيتم القضاء

على سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير، فمن الصعوبة تقبل مسيري المؤسسات إلغاء

¹. محمد شتوح، أحمد ضيف، إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : الواقع والآفاق، مجلة دفاتر

اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السابع، سبتمبر 2013، ص157.

التدعيمات والمساعدات المالية من الدولة، والتي ستهدد كياناتهم، بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين حكوميين، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، لتصبح لهذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متخذي القرار.

لذا على المسير العمومي التأمل جيدا في جوهر التغيير التنظيمي، وتكييف نفسه وفق المسار الجديد الذي اختاره المالك (الدولة) للمؤسسة، وتخصيص موازنة لتحقيق هذا التغيير التنظيمي، واستكمال ذلك بنموذج حديث للتسيير بدل النموذج الكلاسيكي، يخرج المؤسسة من أزمتها ويضمن بقاؤها واستمرارها.

ثانيا: شروط نجاح إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية

يتوقف نجاح المؤسسة الاقتصادية في إدارة التغيير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة والتي منها:¹

- **العولمة المتزايدة:** حيث يزداد اتساع دائرة العولمة ، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات وتعميم الخدمات واختراق الأسواق، وامتداد استثمارات رؤوس الأموال، ودخول المنتجات بكل حرية.
- **التجديد التقني المتسارع:** اندماج تقنيات الاتصال والمعلومات مما يفرض على أنماط الإدارة والتنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني، وأن تستمر بشكل متواصل لتستطيع مجاراة ذلك التغيير والابتكار الفني.

¹. صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية "مع الإشارة لحالة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أفريل 2008، ص 09.

- الاقتصاد والمجتمع الرقمي (المعلومات): يعد التجديد التقني بكافة وسائله وأدواته ضرورة لها الأولوية في جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.
- فجوة التقدم التقني: بالرغم من أهمية التقدم التقني فان الموارد المخصصة له ضئيلة ومحدودة في بعض المؤسسات الاقتصادية أو معظمها، مما يعمق من فجوة التقدم التقني.
- ويرجع سبب فشل بعض المؤسسات في التغيير وإدارته إلى:¹
 - الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي فالمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير.
 - غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد.
 - انعدام الرؤية.
 - العقوبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد . وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقوبات والمتمثلة أساساً في بيروقراطية المؤسسة ، ووجود مراكز قوى تعارض التغيير.
 - عدم تحقيق نجاحات في الأجل القصير مما يجعل الأفراد يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف مقاومة التغيير.
 - عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة، وترسخه فيها سوف يؤدي إلى موته في المهد.

ثالثاً: الوسائل المساعدة في نجاح عملية التغيير

¹. نفس المرجع ، نفس الصفحة.

إن نجاح عملية التغيير الحالية في ظل الإصلاحات الاقتصادية المتواصلة، يرتبط بتوفير

عدة شروط تساعد القادة على تحقيق أهداف التغيير، وأهمها¹:

1. تحقيق مشرقة فعالة للمرؤوسين:

هي ركيزة هامة للقيادة الديمقراطية، ومن مزاياها:

- إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية اتخاذ القرارات يجعلهم مطلعين على مشاكل التنظيم مما يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب القرار وأهدافه، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- تخلق المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم.
- تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

2. التغيير في المفاهيم الإدارية المتبعة من المسيرين والقادة:

أي السعي إلى التغيير في المفاهيم الإدارية، والثقافة التسييرية تماشيا والفكر الإداري

المعاصر، حيث تتميز الإدارة المعاصرة بالعديد من الخصائص، أهمها:

- لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهي إدارة التغيير (التغيير المخطط).
- تستخدم المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتطويرها باستمرار.

¹. محمد شتوح، أحمد ضيف، مرجع سبق ذكره، ص (158 - 160).

- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها، ونظرتها للأمور والمشاكل.
- الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة، مع تكريس العمل الجماعي.
- تقوم على منطق واضح هو أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) كيان حي يتطور ويتعلم أي أنه يتفاعل مع المحيط.
- تتبنى فكر القيادة بالمعنى الشامل، وتقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين، واعتبار الجميع شركاء في النجاح.
- تؤمن بأهمية الانقضااض على الفرص واستثمار الوقت، باعتباره موردا أساسيا ينبغي الاستفادة منه.
- تميل إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، وعلى تقليص البيروقراطية، وترى أن العبرة بالنتائج والاستفادة من الأخطاء وأخذها في الاعتبار لاحقا.
- تركز على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها أساليب رئيسية لتكوين القدرات.
- التوجه نحو العالمية.
- تبني موقف محابي للمشروع الصغير، باعتباره وسيلة مناسبة للتكنولوجيات الجديدة.

3. تأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة:

- كأحد المرتكزات الأساسية لديمقراطية القيادة، حيث أن الوظيفة الإدارية تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: الواجبات أو الاختصاصات، والالتزامات، والسلطة.
- وتدور عملية التفويض أساسا حول هذه العناصر، ومتطلبات التفويض الفعال هي:

- أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها محددة وليست عامة، وواضحة وليست غامضة.

- شجاعة القائد وثقته بنفسه.

- حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم للسلطة وثقته بهم.

- فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

- نطاق التمكن الذي يكون للقائد على مرؤوسيه.

والتفويض يحقق المزايا التالية:

- إتاحة جزء من الوقت للقائد للتفرغ للمهام القيادية.

- يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى

والمباشرة.

- إتاحة فرصة لهيئات المشورة من ممارسة دورها في الإرشاد والتوجيه.

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

4. التحفيز الإداري الفعال:

أي التحفيز الذي يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القيادة والمرؤوسين تقوم كركيزة

هامة للقيادة الديمقراطية، ويمكن تحقيقه إذا استطاعت القيادة الإدارية خلق المناخ الملائم الذي

يمكن للمرؤوسين في ظلّه أن يشبعوا حاجاتهم، وذلك يتطلب شروط أهمها:

- معرفة وتحديد أهداف عملية التحفيز بوضوح.

- بناء الحوافز على أساس الأداء الجيد وفق معايير ثابتة مبنية على أسس علمية.

- التركيز على الحافز كأداة لدفع الموظف لبذل جهد إضافي ورفع الإنتاجية.

- وجود نظام عادل للثواب.

- إخضاع نظم التحفيز للمتابعة الدقيقة وللتقييم السليم.

رابعاً: التغيير في مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق

إن انتهاء الجزائر لسياسات التعديل الهيكلي في إطار الإصلاحات الاقتصادية كان يهدف بالأساس إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق، الأمر الذي يترتب عليه مواجهة المؤسسات لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة¹، مما يعني سيادة المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو الخاص، وعلى مستوى السوق المحلية والدولية على حد سواء.

إن تفعيل هذا التوجه الجديد أفرز عملية انفتاح السوق الوطنية على المنافسة الأجنبية، الأمر الذي أثر على مختلف سياسات المؤسسة الجزائرية، نظراً لأن أغلب المؤسسات (عمومية أو خاصة) يطبع عليها التصور الإنتاجي والبيعي، وفي الوقت نفسه هناك غياب شبه كلي لثقافة التسويق الحديث؛ ومن ثم تركيز كل الجهود على العرض، دون الأخذ بعين الاعتبار لحاجات ورغبات المستهلك أو المستعمل، مهمة بذلك عنصر البحث عن رضا الزبون.

وفي ظل سيادة ثقافة العرض على حساب ثقافة التسويق المعاصر التي تعتبر المستهلك والمجتمع هو نقطة البداية في تخطيط أنشطة المؤسسة، فقد أدى هذا إلى انخفاض الطلب على منتجات أغلب المؤسسات، نتيجة لشدة المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى عدم امتلاك القدرة التنافسية، مما أدى إلى حرمان المؤسسة الجزائرية من الحصول على مزايا تنافسية، لتجد معظم المؤسسات في النهاية نفسها أنها تنتج منتجات ليست ذات جودة، وأسعارها مرتفعة نسبياً؛ وللاشارة استطاعت بعض المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية لأنها تبنت إستراتيجية التكيف مع محيطها الجديد، وانتهجت سبيل التحسين المستمر لمنتجاتها.²

¹. صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، مرجع سبق ذكره ، ص 09 10.

². نفس المرجع أعلاه، ص 09.

وإذا كانت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في معظمها تتجه إلى الاهتمام بالإنتاج وزيادة الكميات المنتجة إذا كانت اقتصادية وزيادة المرافق دون مراعاة النوعية إذا كانت خدمية، ودون مراعاة لمتطلبات السوق ورغبة العملاء، فإنه يكون مقبولا عندما كانت الجزائر تعيش في ظل الاقتصاد الموجه، الذي لم تواجه فيه المؤسسات أي منافسة، حيث كانت البيئة الاقتصادية والمؤسسية مبنية على ذلك، تتميز فيها الأسواق بمزيج من الندرة والاحتكار أي ما يعرف اقتصاديا بسوق الباعة، فإنه في ضوء تحول البلاد نحو اقتصاد السوق وعولمة الأسواق واحتدام المنافسة المحلية والدولية، والوفرة النسبية للمنتجات كما ونوعاً في كثير من الأسواق في السنوات الأخيرة، و أيضا في ضوء التطورات في بنى الطلب وفي عادات شراء المستهلكين الجزائريين، أصبح من العسير على هذه المؤسسات أن تستمر في العيش منغلقة على نفسها وتتجاهل مبدأ الاقتراب من الزبائن لإشباع حاجاتهم و توقع رغباتهم الذي هو أهم مبادئ الإدارة الحديثة.

وأكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الجزائرية في ظل المشهد الاقتصادي الجديد، الذي أوجد الظروف المناسبة لممارسة التسويق، هو العمل على الانتقال من فلسفة التسيير التي يحكمها منطق الإنتاج إلى أخرى يحكمها منطق التسويق، ويبدو أن كثيرا من المؤسسات الجزائرية النشطة في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تنظرون إلى الأهمية الإستراتيجية للتسويق ومساهمته في نموها وتطورها، بدليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، وبعضها سارعت إلى إنشاء أقسام للتسويق وبعضها الآخر استبدلت هياكلها التجارية و البيعية السابقة بأخرى تحمل صراحة اسم التسويق والاتصالات، وهو ما يعني إجراء التغيير اللازم في المؤسسة الاقتصادية وبالأخص الاقتصادية منها.

لكن تنامي الوعي بأهمية التسويق وبمساهمته، كان الخطوة الأولى في الاتجاه الصحيح،

يظل غير كاف لأن التحدي الكبير لا يكمن في إنشاء قسم للتسويق أو في ترديد شعارات براءة

من قبيل "إننا في خدمة الزبون" أو "الزبون سبب وجودنا" بقدر ما يكمن في تحويل الفلسفة

والمبادئ التي يقوم عليها التوجه الإداري إلى ممارسات وسلوكيات فعلية لدى كل الأفراد في

المؤسسة.

غير أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة ناجمة من جهة عن إرث

نظام اقتصادي متقل بالمشاكل يتطلب حلها وتغييرها بعض الحكمة والصبر، ومن جهة ثانية أن

النظام العالمي الجديد لا يترك فرصة للمؤسسات التي تقف موقف المتفرج من التغييرات الهائلة

والمتسارعة، فالكثير من المؤسسات الإنتاجية تعاني من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة

المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاعها وإفلاس الكثير منها، كما أنها

فقدت صلاتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها وتكاد تجهل كل شيء عن زبائنها

وعن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة والجودة

بالمفهوم الواسع للكلمة ولا تتفق بسخاء على تدريب وتطوير الأفراد لديها، والنتيجة هي عدم

القدرة على المنافسة والتهديد بالتصفية.

أما المشكلة التي تعاني منها هي انعدام الربحية مما اضطر الكثير من المؤسسات الجزائرية

خاصة الاقتصادية منها لإتباع إستراتيجية دفاعية ركزت فيها كثيرا على ترشيد النفقات على

اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد سيؤدي إلى تحسين هوامش الربح، ولكن انعدام الربحية أو

تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد

منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق،

أي في إستراتيجيتها وعدم التكيف مع معطيات المحيط الجديدة، وعدم تبني التغيير الشامل كمنهج لعبور المؤسسة إلى عالم النجاح.

كما تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية، التطور التكنولوجي، والمتغيرات الثقافية وأنماط الحياة. وهذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية وترغمها على تطوير قدراتها للاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها والتحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة بالدراسة والتحليل العلمي لإبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات، والمؤسسات التي لا تفلح في مجاراة معدل التحول في بيئتها أو تسبقه من خلال الرؤية المستقبلية إما أنها تدمر من قبل المنافسين أو أنها تتهاوى فجأة أو تتراجع.

خامسا : التغيير في المؤسسة الاقتصادية برؤية مستقبلية

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 أصبحت بمثابة "تأشيرة" الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات الجزائرية حاليا، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق و هو التركيز على الزبون. مما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تتجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا احتياجات و رغبات الزبائن

ورغم ذلك توجد عدة سبل لإحداث التغيير بالمؤسسات الاقتصادية يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وهي¹:

¹. صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، مرجع سبق ذكره ، ص11.

1. الانتقال : فالنقل هنا معروف بالحفاظ على المؤسسة على حالها، والتغيير لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها إلى مكان آخر أو بجزء أو بأجزاء من نشاطها إلى أماكن أخرى. وقد يكون الانتقال أيضا خاص بالموضوع، أي النشاط، بتغييره وإحلال محله بديلا آخر مع الحفاظ على ثبات المكان. وبذلك فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو إحلالي وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى.

2. الضبط : وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزم سير عمل المؤسسة القار والمعتاد من أجل خلق الأداء الملائم والمواتي للظرف . فالضبط، إذن، يكون بشكل متتالي وتدرجي في التعديل لقواعد الأنشطة بالمؤسسة. وللإشارة فإن الضبط، وإن كان السعي من ورائه يكمن في إصلاح الأشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواء كان ماسا بالقيم المرجعية للمؤسسة أو حتى بثقافتها. فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمؤسسة .

3. التجديد: وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايرا تماما للشكل القديم للمؤسسة. والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المؤسسة وليس كل هياكلها، وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب إلى إعادة الهيكلة ولكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه. فالمؤسسة في مرحلة التجديد قد تغير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفيه لمهنتها وتخصصها القاعدي وقيمها المهنية ومحافظة على صورتها في المجتمع. فالتجديد، هو على خلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المؤسسة .

4. الشراكة : وهو سبيل راقي من سبل التغيير، بحيث يتيح للمؤسسة فرص للتميز والتنويع، ويعطيها القوة والقدرة على التمويع والسرعة في وضع وطرح منتجات جديدة للأسواق. ويعد

هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المؤسسات التي تتطلع إلى استخدام التكنولوجيات الرفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحة في مسيرة التطورات، مع الإقبال على المخاطرة. وهذا السبيل يتطلب إمكانيات معتبرة وضخمة، مما يستدعي الاعتماد على الشركات الكبرى ذات الخبرة والتجربة والقوة

5. إعادة التأسيس: وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المؤسسات التي فقدت روحها أو سبب تواجدها أو بالأحرى الهدف من وراء إنشائها، وتحديد مكانتها في السوق. وبهذا الشأن يعاد توجيهها توجيهها جذريا. واستخدام أدواتها القديمة لا يتم على الإطلاق سوى في حالة ما إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مرحلة مستقبلية مغايرة .

المطلب الثاني: تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

من أهم التساؤلات التي تطرحها عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق هو كيف يمكن للمؤسسة مواجهة المنافسة الدولية إن لم تكن هناك عملية تأهيل للمنتج الوطني وأنظمة المعلومات والتسيير والمحيط.

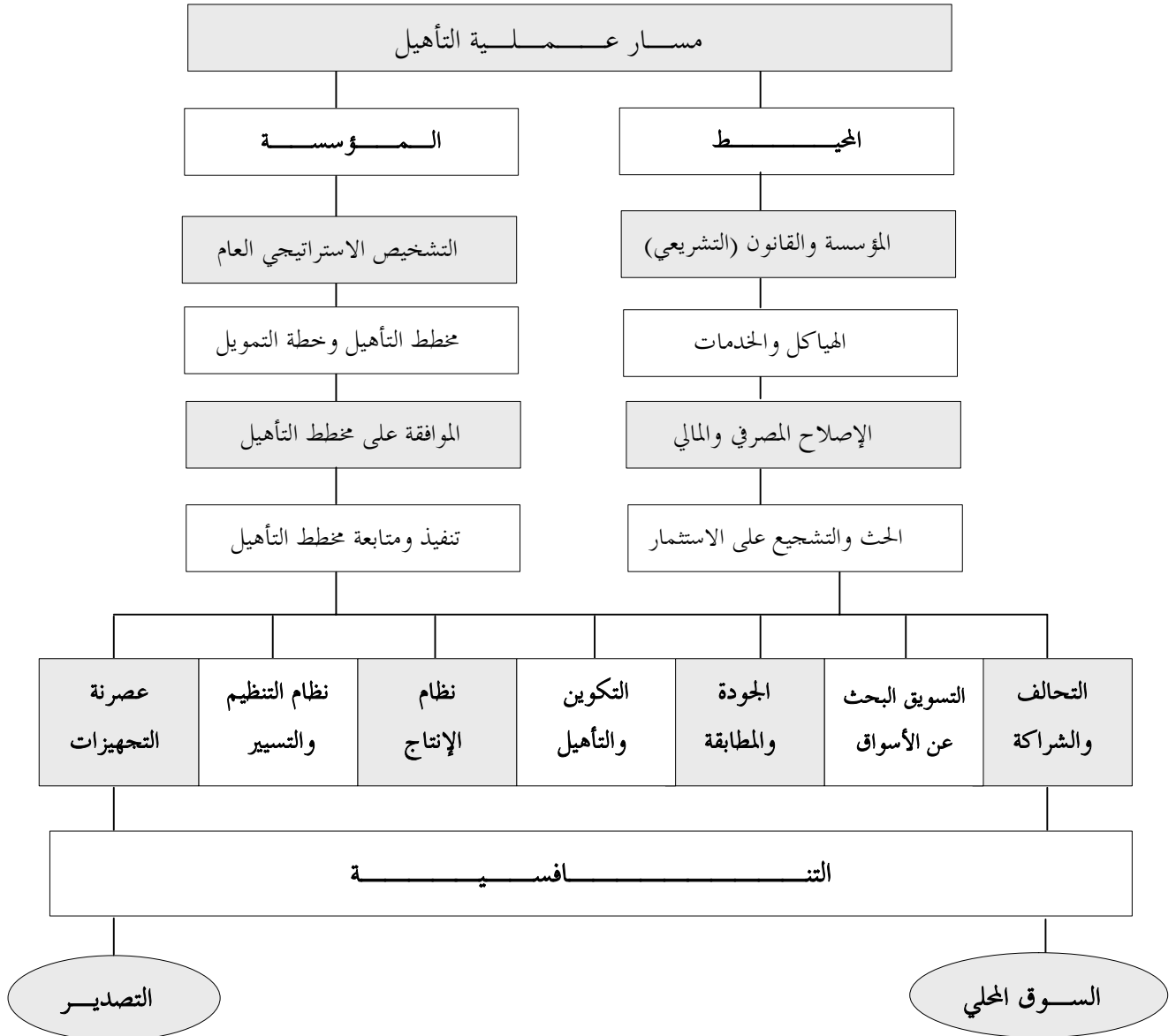
ففي ظل عولمة المبادلات وترابط العلاقات الاقتصادية الوطنية مع السياسات الاقتصادية الدولية، أصبح الانشغال الهام يتمثل في الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية، وذلك من خلال إعداد برنامج لتأهيلها وتأييل المحيط الذي تنشط فيه.

أولا: برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

برنامج التأهيل هو عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ورفع أدائها الاقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي، فهذا البرنامج لا يعتبر بمثابة إجراء قانوني مفروض من طرف الدولة على المؤسسات الاقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالانخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص إستراتيجي

عام من أجل معرفة مكامن الاختلالات وأسباب التعثرات، وبالتالي فإن هدف برنامج تأهيل المؤسسة الاقتصادية لا يعتبر هدفا إداريا في مجال المنتجات، والأسواق، والتمويل، والتشغيل فحسب، بل يخص أيضا كل الهيئات المؤسساتية المحيطة أو المتعاملة مع المؤسسة، كما هو

موضح بالشكل التالي:



الشكل رقم (53): برنامج التأهيل

المصدر : فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 ، ص 394.

ويُعد "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" " le fonds de promotion de la "compétitivité industrielle" بمثابة الركيزة المالية الأساسية للأنشطة الخاصة بعملية التأهيل، وذلك من خلال إسهاماته المالية التي خصّ بها المؤسسات المعنية على شكل إعانات مالية تمثلت في الآتي:¹

أ- مساعدات مالية للمؤسسات مخصصة لتغطية جزء من مصاريفها في إطار إعداد:

- التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل.
- الاستثمارات المادية التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.
- الاستثمارات المعنوية (البحث والتطوير، البرامج والتكوين على تطبيق برامج الإعلام الآلي وتحسين التسيير) التي تساهم في تحسين التنافسية الصناعية.

ب- مساعدات مالية لهياكل الإسناد:

يتعلق الأمر هنا بمختلف المصاريف التي تتدرج في إطار عمليات تحسين محيط المؤسسات الاقتصادية كالعلاقات التي تهدف إلى تحسين الجودة والخاصية الصناعية، وتحسين التكوين والبحث والتطوير، إلى جانب تحسين المعلومات الصناعية والتجارية، والسياسات والاستراتيجيات.

ثانيا: مستويات برنامج التأهيل

تركز برنامج التأهيل على ثلاثة مستويات:

¹. نجار حياة، زغيب مليكة، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولمة: نظرة مستقبلية، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 أفريل 2003، ص 13.

☞ على المستوى الكلي:

يمكن تلخيص توجهات السياسة العامة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة فيما يتعلق بإعادة

الهيكلية الصناعية، في النقاط التالية:¹

- إعداد سياسات اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع المستوى التأهيلي، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل الطاقات الوطنية والدولية.
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات والحكومة بالقيام بنشاطات على المستوى القطاعي والجزئي.
- إعداد برنامج لتأهيل المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.
- إعداد برنامج للتحسيس والاتصال لتوضيح الرؤية لدى المتعاملين الاقتصاديين وتحديد بدقة الوسائل المتاحة لدى المؤسسات.

وتتم هذه السياسات من خلال:

أ- المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية التابعة لوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة مكلفة بالتنسيق وبوضع الإجراءات القانونية والمالية التابعة لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، وتحديد الشروط التقنية والمالية والقانونية لبرنامج التأهيل، إضافة إلى إعداد برامج تكوينية للمعنيين بهذا البرنامج.

ب- تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية والتي يرأسها وزير الصناعة وإعادة الهيكلة الأمر لصندوق ترقية التنافسية الصناعية، بالبحث في قرارات المساعدة الممنوحة للمؤسسات و تمويل العمليات المرتبطة ببيئتها.

¹. الهادي بوقفلول، بومدين بلخير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010، ص140.

ج- صندوق ترقية التنافسية الصناعية: يساهم هذا الصندوق في تقديم المساعدات المالية للمؤسسات فيما يتعلق بمصاريف التشخيص الإستراتيجي الشامل وخطط التأهيل، وكذا المصاريف الموجهة لتحسين بيئة أعمال المؤسسات، وكل النشاطات الرامية لإعادة الاعتبار للمناطق الصناعية ومناطق النشاط، وكل الجهود الرامية لتنمية التنافسية الصناعية.¹

☞ على المستوى القطاعي:

إن نجاح أي برنامج للتأهيل مرهون بمدى قوة هياكل الأطراف المشاركة في تنفيذه (من أهم الأطراف نذكر: جمعيات أرباب العمل، الهيئات الاقتصادية، معاهد ومراكز الموارد التكنولوجية والتجارية، هيئات التكوين المتخصص، البنوك والمؤسسات المالية،.. إلخ). وبهذا، فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكانياتها، وتأكيد مدى كفاءتها في دعم عملية تأهيل المؤسسة وترقيتها، ومن هنا يتضح أن هدف برنامج التأهيل في هذا الإطار هو تدعيم إمكانيات الهيئات المساعدة للمؤسسة ومحيطها بما يؤدي إلى تحسين المنافسة بين المؤسسات.

وأهم الجوانب التي يمسها برنامج التأهيل بهذا الخصوص:

أ- البنوك والمؤسسات المالية: لأنها تشكل الشريك المالي الرئيسي بالنسبة للمؤسسات، إذ يفترض أن يشمل التأهيل هذه المؤسسات ذاتها، إضافة إلى استحداث على مستواها لهيكل يعنى بمساعدة المؤسسات المعنية بمسعى التأهيل، كما يجب عليها أن تحضر سياسة لمرافقة هذه المؤسسات من خلال تعزيز هياكل تقييم المشاريع والمخاطر، وكذا برمجة وإعداد خطط للتكوين المتخصص موجهة للإطارات.

¹. نفس المرجع، نفس الصفحة.

ب- المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات ANDI: والتي حلت محل

وكالة دعن وترقية الاستثمارات APSI بموجب الأمر 01-03 الصادر في 20 أوت

2001، فهذه الوكالة لا تختلف عن سابقتها في أهدافها وتشغيلها من خلال قيامها بـ:

• تنظيم دورات تكوينية حول تحليل المشاريع ودراسة جدواها وتعظيم الاختيارات

التكنولوجية والاختيارات التقنو - اقتصادية.

• المساعدة في وضع محفظة للمشاريع المشتركة Projets en Partenariat من

خلال إعداد برنامج نموذجي يشمل البحث عن شركاء مناسبين.

ج- هيئات تسيير المناطق الصناعية: تحتوي الجزائر على حضيرة تقدر بـ (72 منطقة

صناعية) تتربع على مساحة قدرها أكثر من 14000 هكتار، وأكثر من (450 منطقة

نشاط) تتربع على مساحة قدرها حوالي 7600 هكتار، وأكبر جزء من هذه الحضيرة

يعاني من مشاكل وقيود متعددة وبدرجات متفاوتة مما صعب من تسيير هذه المناطق

وتتميتها، وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ إجراءات سريعة ومناسبة من أجل تفعيل هذه

المناطق وتسخيرها في خدمة المؤسسات المنتجة.

د- مكاتب الدراسات: والتي يكمن تدخلها في عمليات التشخيص ووضع الإستراتيجيات،

والتنظيم، ونظم المعلومات والتسيير...، من خلال تكوين شراكات وتحالفات مع مكاتب

الدراسات الأجنبية من أجل الحصول على المعرفة والمهارة Le savoir-faire المناسبة

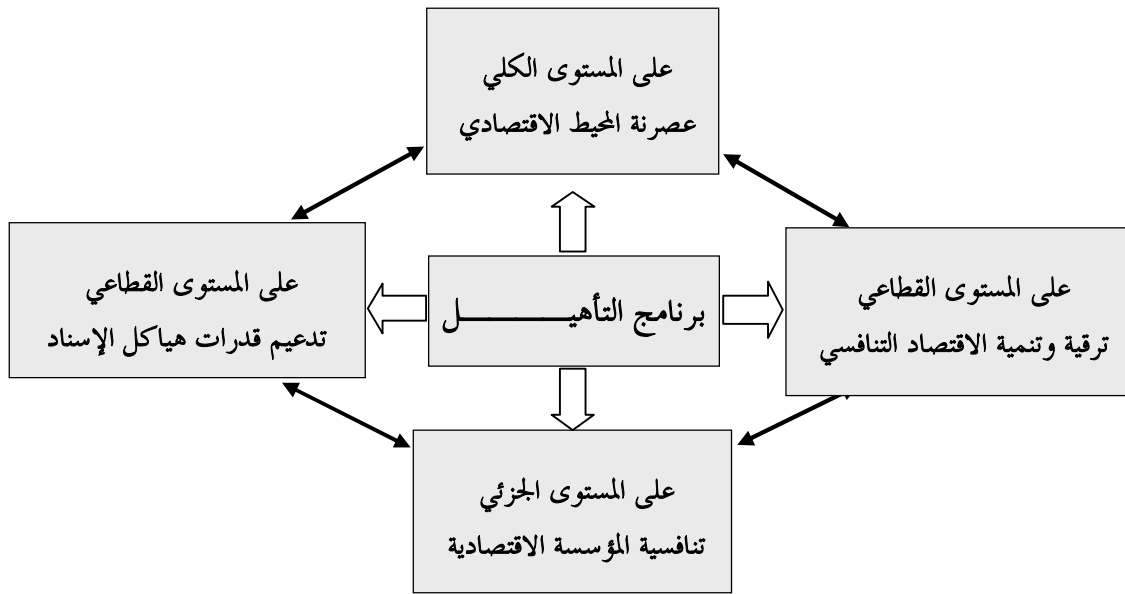
وكذا الاقتباس من المرجعيات والتجارب الناجحة.

☞ على المستوى الجزئي:

إن برنامج التأهيل عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تحت على تحسين تنافسية المؤسسة،

أي أن هذا البرنامج منفصل عن سياسة ترقية الاستثمارات وحماية المؤسسة التي لها صعوبات،

فمن وجهة نظر المؤسسة، يعتبر برنامج التأهيل مسار تحسين دائم أو إجراء تطوري يسمح بالتنبؤ بأهم النقائص أو الصعوبات التي قد تصطدم بها المؤسسة، وبالتالي فإن هذا البرنامج لا يعتبر إجراء قانوني تفرضه الدولة على المؤسسات الاقتصادية بل على هذه الأخيرة أن تكون لها إرادة الانخراط في هذا البرنامج وما على الدولة إلا مساعدة تلك المؤسسة التي تستجيب لشروط الاستفادة ببرنامج التأهيل.¹



الشكل رقم (54): أهداف برنامج التأهيل

المصدر: فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 381.

ثالثا : مراحل عملية التأهيل

يمكن حصر إجراءات استفادة المؤسسة من برنامج التأهيل في مرحلتين أساسيتين هما:

☛ **المرحلة الأولى:** تتمثل في مبادرة المؤسسة بإجراء تشخيص إستراتيجي شامل (يسمح

بتحديد المكانة الإستراتيجية للمؤسسة بالنسبة للمنافسة الداخلية والخارجية مخطط

لتأهيلها، يرفقان مع طلب المساعدة المالية إلى صندوق ترقية التنافسية الصناعية)،

¹. فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 386.

وبهذا يصبح للمؤسسة الحق في إطار احترام قواعد الأهلية les règles d'éligibilité

المحددة في وثائق وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (للاستفادة من الإعانات المالية).

☞ **المرحلة الثانية:** بعد موافقة وتصديق اللجنة الوطنية للمنافسة الصناعية فإنه يتم منح

المساعدات المالية الضرورية لمباشرة عملية التأهيل المادية /أو اللامادية وفق صيغتين

اثنتين:

◀ **الصيغة الأولى:** تقسم الإعانة إلى ثلاثة شرائح، حيث أن الشريحة الثالثة لا يتم

دفعها إلا عند نهاية عملية تنفيذ مخطط الأعمال والتي لا تتعدى سنتين بدءاً من

تاريخ الإشعار بالقبول.

◀ **الصيغة الثانية:** يتم تقديم الإعانة المالية دفعة واحدة، حيث لا يجب أن تتعدى

فترة التنفيذ سنتين.

رابعا : التشخيص الاستراتيجي الشامل

يعتبر قرار القيام بإعادة التأهيل خياراً طوعياً يعود للمؤسسة، وبالتالي فإن اختيار مكتب

الدراسات والمستشارين بهذا الخصوص يعتبر اختياراً حراً للمؤسسة المعنية، فالتشخيص يعتبر

عملاً احترافياً يقوم على التعاون بين المؤسسة ومكتب الدراسات فيما يتعلق بالاختيارات

والأعمال الواجب القيام بها لتجسيد التأهيل.

كما أن طلب المؤسسة للحصول على مساعدات مالية لا بد أن يكون مرفقاً برأي البنك الذي

تتعامل معه بشأن قدرتها على تعبئة الأموال الضرورية لتنفيذ برنامج تأهيلها.¹

خامسا: تنفيذ البرنامج والحوافز المتعلقة بذلك

¹. محمد شتوح ، أحمد ضيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 166.

إن تنفيذ برنامج التأهيل يعتبر من القرارات الداخلية للمؤسسة وبما يتلائم واحترام إجراءاتها الداخلية، كما أن المساعدات المقدمة تعتبر بمثابة منح تحفيزية ترمي إلى ترقية وتحسين التنافسية الصناعية للمؤسسات الجزائرية، وبالتالي فلا يمكن اعتبار هذا المخطط بمثابة برنامج لتقديم الدعم المالي فقط.

فهذه المنح المقدمة يجب أن تكون مصحوبة بمجموعة من النشاطات لدعم تجسيد استراتيجيات أعمال واضحة موجهة لتحقيق تنافسية مستدامة ضمن الاقتصاد العالمي الشامل، إذ تقدر المنحة المالية المقدمة للدراسة والتشخيص الشامل وإعداد مخطط التأهيل بـ: 70% من التكلفة التي حدد أعلى سقف لها بـ ثلاثة ملايين دينار جزائري.

ويمكن تنفيذ برنامج التأهيل عبر مراحل:¹

◀ المرحلة الأولى: يجب أن تكون على الأقل في حدود 30% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.

◀ المرحلة الثانية: يجب أن تكون على الأقل في حدود 60% من مبلغ الاستثمار المادي / أو اللامادي.

وعلى المؤسسة أن تختار جدولة تمويل هذه العملية في مرحلة واحدة، أو اثنتين، أو ثلاثة مراحل:

المطلب الثالث: مستقبل إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة تحديات لعل أهمها التغييرات السريعة والمتواصلة والطفرة الكبيرة في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات والإنتشار الواسع للمعلوماتية والتقنية العالية، فهل تستطيع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الصمود أمام هذه

¹. نفس المرجع، ص 167.

التحديات؟، وفي هذا المطالب سنتطرق إلى الرؤى المستقبلية للتغيير والجهود الواجب بذلها على المستوى الكلي والجزئي لإنجاح إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: التغيير في المؤسسة الاقتصادية .. رؤية إستشرافية

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 أصبحت بمثابة "تأشيرة" الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات الجزائرية حالياً، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق و هو التركيز على الزبون. مما يعني أنه من الصعب جداً تصور أن تتجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقاً احتياجات و رغبات الزبائن

ورغم ذلك توجد عدة سبل لاجداث التغيير بالمؤسسات الاقتصادية يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وهي:¹

🔹 التجديد:

وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايراً تماماً للشكل القديم للمؤسسة، والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المؤسسة وليس كل هياكلها، وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب إلى إعادة الهيكلة ولكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه، فالمؤسسة في مرحلة التجديد قد تغير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفيه لمهنتها وتخصصها القاعدي وقيمها المهنية والمحافظة على صورتها في المجتمع، فالتجديد إذاً هو بخلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المؤسسة.

🔹 الضبط:

¹. صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، مرجع سبق ذكره، ص 11.

وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزم سير عمل المؤسسة المعتمد من أجل خلق الأداء الملائم والمواتي للظرف، فالضبط، إذاً يكون بشكل متتابع وتدرجي في التعديل لقواعد الأنشطة بالمؤسسة، وللإشارة فإن الضبط، وإن كان السعي من ورائه يكمن في إصلاح الأشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواءً كان يمس القيم المرجعية للمؤسسة أو حتى بثقافتها، فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمؤسسة.

☞ الانتقال:

فالنقل هنا معروف بالحفاظ على المؤسسة على حالها، والتغيير لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها إلى مكان آخر أو بجزء أو بأجزاء من نشاطها إلى أماكن أخرى، وقد يكون الانتقال أيضاً خاص بالموضوع (أي النشاط) بتغييره وإحلال محله بديلاً آخر مع الحفاظ على ثبات المكان، وبذلك فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو إحلالي وهي ممارسة مشهورة لدى الشركات العالمية الكبرى.

☞ الشراكة:

وهو سبيل راقى من سبل التغيير، بحيث يتيح للمؤسسة فرص للتميز والتتويج، ويعطيها القوة والقدرة على التموّج والسرعة في وضع وطرح منتجات جديدة للأسواق، ويعد هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المؤسسات التي تتطلع إلى استخدام التكنولوجيات الرفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحة في مساهمة التطورات، مع الإقبال على المخاطرة، وهذا السبيل يتطلب إمكانيات معتبرة وضخمة، مما يستدعي الاعتماد على الشركات الكبرى ذات الخبرة والتجربة والقوة.

☞ إعادة التأسيس:

وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المؤسسات التي فقدت روحها أو سبب تواجدها أو بالأحرى الهدف من وراء إنشائها، وتحديدًا مكانتها في السوق، وبهذا الشأن يُعاد توجيهها توجيهًا جذريًا، واستخدام أدواتها القديمة لا يتم على الإطلاق سوى في حالة ما إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مرحلة مستقبلية مغايرة.

ثانياً: الجهود اللازمة للتغيير

المؤسسة الاقتصادية لا يمكنها مواجهة المنافسة إلا من خلال إحداث تغييرات شاملة تمكنها من مواكبة التطورات، بل والمساهمة

فيها واكتساب المعرفة اللازمة وذلك بتظافر الجهود التالية:¹

1. الجهود على المستوى الكلي:

هنا تتدخل جهود الدولة بغية إعطاء دفعة قوية لاقتصاد المعرفة وهذا نراه من خلال ما يلي:

- زيادة الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة ذلك لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول كل فئات المجتمع.

- زيادة الإنفاق على استيراد الكتاب الأكاديمي العلمي المتخصص والحديث.

- تخصيص إعتمادات هامة للبحث العلمي الذي تنجم عنه ابتكارات تقيد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- تطبيق إعفاءات جبائية وجمركية على استيراد التكنولوجيا والكتاب اللذان يساعدان على تطوير الجهود البحثية. - تثمين البحث العلمي والابتكار.

¹. صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- زيادة الإنفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الجديد.

- اعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.

2. الجهود على المستوى الجزئي (المؤسسة):

فيمكن أن نجملها فيما يلي:¹

- اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

- تخصيص إعمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات.

- اعتماد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة.

- الاهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة.

- التركيز على سرعة تنقل المعلومة وذلك من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة.

- اعتماد إستراتيجية لتسيير وإدارة الموارد البشرية تتوافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الأكاديمية والمهنية الراقية.

وعموما، فمهما كان شكل التغيير وأسلوبه أو سبيله فلا بد من أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، وهذا التغيير في حد ذاته يشترط فيه حسن الأداء، وبما أن إدارة الجودة الشاملة نوع من أساليب إدارة التغيير فهي تعتبر أحد مداخل التغيير الشامل الذي يجب أن تتبناه المؤسسة الاقتصادية على اعتبار الخصائص التالية:

¹. صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، مرجع سبق ذكره، ص16.

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية وغيرها.
- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.
- أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة: البقاء، المرونة، مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات، كما أن منهج الإدارة المفتوحة يعتبر أسلوب راقى يجب على المؤسسة الاقتصادية إدخالها على أساليب عملها لأنه يحقق أهداف كبيرة للمؤسسة ولل فرد، فضلا عن كونه يرد ثقة الفرد بالمؤسسة سواء كان هذا الفرد عاملا فيها أو مواطن عادي.

- كذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة لا يختلف عن الأساليب السابقة وهو يهدف دائما إلى تجديد حيوية المؤسسة الاقتصادية، وبعث روح التجدد المستمر التي تساعد على البحث الدائم عن أحسن الطرق والوسائل لإرضاء الفرد داخل المؤسسة والعميل خارج المؤسسة.

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تاريخ الاتصالات في الجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في VSAT بشبكات العام 2003 م و الربط المحلي

في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005 م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03 /2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إطارها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة².

أما البطاقة التقنية للمؤسسة اتصالات الجزائر هي :

¹. <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> 2014/12/26
². <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> 2014/12/26

المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية الجزائر 16130.

رقم السجل التجاري: رقم 02 ب 0018083.

التعريف الجبائي: 000216299033049.

البند الضريبي: 16293838021.

رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936.

رقم الهاتف: 82.38.38 (21)(213).

الفاكس: 82.38.39 (21)(213).

موقع الإنترنت: - www.algeriatelecom.dz -

المطلب الثاني: الإطار القانوني للشركة وأهدافها ونشاطاتها

أولا: الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 2000 / 03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

يهدف هذا القانون لا سيما إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛

- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- تحديد الإطار المؤسسي لسلطة ضبط مستقلة وحرية؛ يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم. " فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02 B 0018083 يوم 11 ماي 2002 م.¹

ثانيا: أهدافها ونشاطاتها

◀ سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

◀ و تتمحور نشاطات المجمع حول:

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

¹. http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique 2014/12/26

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.¹

المطلب الثالث : فروع وهياكل مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهياكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

أولا : فروعها

فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقل في الجزائر من

خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص

في تكنولوجيا الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين

المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet

بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

أما الفرع الثالث يتعلق باتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار

الصناعية.

ثانيا : هياكلها

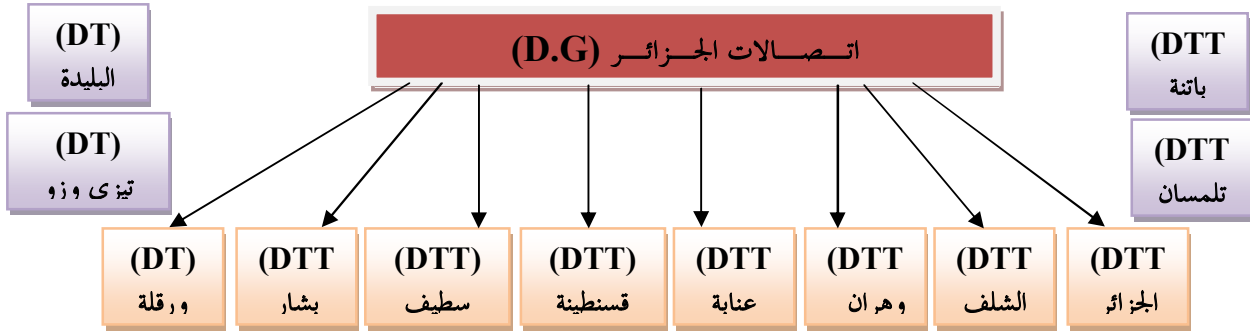
بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات

الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من

الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

¹. <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> 2014/12/26

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. حيث تديرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.



الشكل رقم (55): المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر (DTT).

المصدر: بالاعتماد على معلومات أعلاه

ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل:

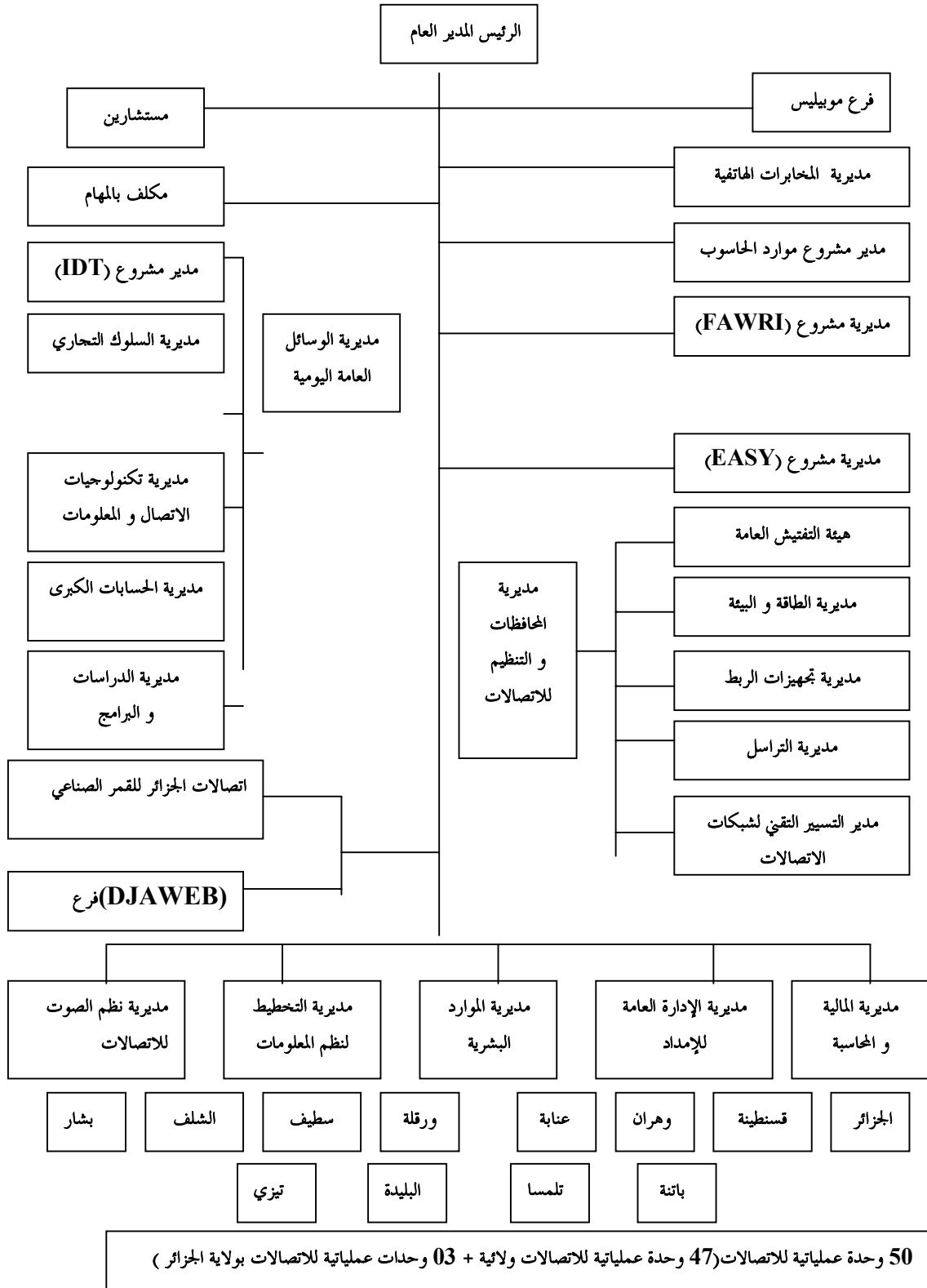
1-1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

1-2- الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية.

1-3- الهيكل التنظيمي للوحدات العملية.

1-4- الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

إن الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر موضح في الشكل (56):



الشكل رقم (56): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

Source: www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite/AA26~1/.../47B0~1.DOC 12/12/2014

المطلب الرابع: اتصالات الجزائر أكبر التحديات منذ نشأتها:

أولا : إستراتيجية شركة اتصالات الجزائر

1. على المستوى التقني: الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة مركزة على أحدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) آمنة كثيرا، جد فعالة وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون.

- البدء بترحيل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.

2. على المستوى التجاري: إطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، إقامة شراكات إستراتيجية (محلية ودولية) في عدة قطاعات و خاصة شبكات الإنترنت (XDSL, Voip) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الأسعار.

3. على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الأجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الأحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال وإعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد أدوات التسيير التجاري و التقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي. تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم، لتعمل على سوق شبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 ، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عان أنشطة الاتصالات.

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و دخلت في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام و الاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري و هذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات .

ثانيا : حصيلة الانجازات 2003 – 2013

وتتمثل فيما يلي¹:

1. الشبكة الوطنية

تم إدخال الألياف البصرية إلى الجزائر في سنة 1987، و قد كانت التكنولوجيا الرئيسية التي أسست عليها الشبكات ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية أو دولية .

قبل سنة 2000، كان طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 7244 كم، تم وصلت إلى

15.000 كم في 2003 لتضم إلى منتصف 2013، 47.000 كم .

من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات اليوم إلى 350 Gbps في الشمال و 120 Gbps في جنوب البلاد.

تهدف خطة عمل اتصالات الجزائر لسنة 2014 إلى تحديث شبكتها الذي لا يكون ممكنا إلا من خلال تكثيف الألياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت و المعطيات معا على المستوى الوطني و أيضا تعميم استعمال الألياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة و المكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

و تجدر الإشارة أنه في إطار خطة التطوير لسنة 2014، سيتم ربط نحو 2200 بلدية التي يفوق عدد سكانها 1000 نسمة بالألياف البصرية. تقدر المسافة الكلية بعد هذا الربط ب 23.935 كم .

2. الشبكة الدولية : من أجل نقل خدمات الصوت و المعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. و نظرا للطلب المستمر للانترنت ذات التدفق السريع و الانترنت الفائق السرعة ،عرفت الصلة التحت مائية ALPAL2 التي تربط الجزائر

العاصمة بالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps إلى 10 Gbps. توفر الصلة التحت المائية

الثانية SMW4 التي تربط عنابة و مرسيليا و سنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات

¹ . http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations 2014/12/26

و نقاط النزول المحتملة و المتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت و الانترنت.

زيادة إلى الصلات تحت مائية، تستعمل اتصالات الجزائر صلات أرضية و فضائية للحفاظ على علاقاتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها إلى باقي العالم و لتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران و فالنسيا (اسبانيا) من ناحية أخرى و من أجل الاستغلال الأمثل للروابط على الصعيد الدولي و نقل الاتصالات الدولية الموجهة إلى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأوروبا. حيث تأسست أول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي أسس فرع ORANLINK المخصص لاستغلال نقطة التواجد (POP) كان عدد أجهزة وصل الزبائن: 2.637.234 في سنة 2003 ثم أصبح في نهاية سنة 2012، 5.014.122 جهاز و منهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL.

3. شبكة النفاذ : عرفت الأنشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع و تشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية. و قد سمح برنامج تشغيل أجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة إلى نسبة % 14 في شهر مارس 2013 و يمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ و من بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.

كما تجدر الإشارة أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرها 57 %.

4.الانترنت:

عرف مجال الانترنت، تقدما إيجابيا في عدة ميادين، و قد ورد في تقرير محاضرة الأمم المتحدة حول التجارة و التطور (تقرير الإعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات و التوقعات)، أنه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب و تونس و مصر و جنوب إفريقيا.

وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير و تنظيم وبذل مجهودات كثيفة من أجل تطوير و توسيع شبكات الاتصالات الوطنية و الدولية. و بالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع و هذا ما سمح بوصل المنازل و الشركات و مقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1 % في 2005 إلى 20 % في 2013.

عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها إلى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 ثم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم إلى 131 Gbps و هذا بتتويج على مستوى الرابط الدولي ALPAL2 ، SMW4 و مزودين دوليين للانترنت (France Telecom و Telecom Italie وغيرها)

فيما يتعلق بعدد أجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 في 2005 إلى 1.309.454 في نهاية شهر مارس 2013 إضافة أنه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50 % تخص الانترنت ذو التدفق السريع

ADSL2+.

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو

التدفق السريع مع مودم WIFI

لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما أجريت تخفيضات قدرها 50

% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع.

في سنة 2003، كان أقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps. أما اليوم

فيمكن أن يصل إلى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL2+

كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع إمكانية التوصيل بالألياف البصرية التي

تصل إلى 10 Gbps.

5. شبكات الشركات:

اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة و الشركات الكبرى لقطاع

الاقتصاد سواء كانت عامة أو خاصة تعرض اتصالات الجزائر لزيائنها مجموعة من الخدمات

عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم.

كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55 %

للانترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39 % منها وصلات متخصصة .

انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات و الشركات من 19.000 في 2005 إلى

32.500 في 2013 أي زيادة قدرها 71 % خلال هذه الفترة.

وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل إلا 5 % من هذه الروابط كما قد تم وضع

برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا و تحويل الزبائن إلى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013 .

6. الشبكة التجارية:

منذ نشأة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة إلى أخرى للتقرب من الزبائن.

لدينا اليوم 341 وكالة تجارية مقابل 225 وكالة في 2005

7.الموارد البشرية:

في سنة 2003، كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز

2 %

أما اليوم و بعد عشر سنوات، لدينا 5.879 إطار و إطار سامي من بين 21.357 موظف بنسبة

تأطير قدرها 27. %

فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية، انتقل عدد المكونين من 1400

موظف مكون في 2003 إلى 5.029 في 2012 ثم أكثر من 8.000 موظف مبرمج تكوينهم إلى

نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

منذ نشأتها، وظفت اتصالات الجزائر 11.447 عاملا من جميع الفئات. من بينهم 3121 في

إطار أنظمة الدعم للإدماج المهني .

الجدول رقم (14): عدد المستخدمين إلى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف)

الأصناف	إطار سامي	إطار	التحكم	التنفيذ	المجموع
المقر	342	921	220	329	1812
الجزائر	24	873	972	1326	3195
عناية	14	550	331	456	1351
بشار	15	337	224	282	858
البلدية	14	602	411	562	1589

1378	443	390	532	13	باتنة
1217	435	305	461	16	الشلف
2292	711	576	982	23	قسنطينة
771	248	203	302	18	الأغواط
1536	601	370	548	17	ورقلة
1790	625	420	724	21	وهران
1434	438	329	650	17	سطيف
1191	418	293	464	16	تلمسان
1146	427	335	373	11	تيزي وزو
21560	7301	5379	8319	561	المجموع

Source : <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=effectifs> 26/12/2014

الجدول رقم (15): الموظفين المسيّرين حتى 31 جويلية 2014

الأصناف	أنثى	ذكر	المجموع
المقر	740	1072	1812
الجزائر	1107	2088	3195
عنابة	421	930	1351
بشار	244	614	858
البليدة	432	1157	1589
باتنة	322	1056	1378
الشلف	308	909	1217

قسنطينة	748	1544	2292
الأغواط	145	626	771
ورقلة	219	1317	1536
وهران	523	1267	1790
سطيف	371	1063	1434
تلمسان	272	919	1191
تيزي وزو	277	869	1146
المجموع	6129	15431	21560

Source: <http://www.algerietelecom.dz/AR/?p=effectifs> 26/12/2014

ثالثا : اتصالات الجزائر في طريق التحول

قررت اتصالات الجزائر أن تكون مصحوبة بمكتب خبراء لديه تجربة كبيرة في مهمات

المرافقة في مجال الاتصالات و ذلك بهدف:

- تحسين حوكمة الشركة من خلال وضع أدوات الإدارة الأساسية (الإستراتيجية، خطة

تجارية، لوحة المراقبة)

- تطوير المهام التجارية و التسويق.

- تطوير أنظمة المعلومات.

لقد اختارت اتصالات الجزائر إسما لهذا المشروع اعتمادا على القيم المرتبطة به ألا و هي :

الطموح، الحركية، النشاط، التحول و النجاح) ATtahawoul : التحول (، اتصالات الجزائر في

تطور

المطلب الخامس: مؤشرات مجتمع المعلومات في الجزائر

و هناك مؤشرات عديد منها ما يتعلق بالهياكل العامة مثل تجهيزات عمومية ل 1000 نسمة (مقاهي الإنترنت، الأكشاك متعددة الخدمات، مخادع عمومية للهاتف) و الكثافة الهاتفية بالنسبة ل 100 نسمة 1 مؤشرات تتعلق بالنفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ونجد من بينها النفاذ إلى الإنترنت، أسعار النفاذ إلى الإنترنت و في الأخير هناك مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يمكن أن نبرزها كالآتي:

أولا :مؤشرات الهياكل العامة

و تحتوي على أربعة مؤشرات وهي:

تجهيزات عمومية ل 1000 نسمة؛

الكثافة الهاتفية بالنسبة ل 100 نسمة؛

تجهيزات الإعلام الآلي و الاتصال؛

تجهيزات الإعلام الآلي لقطاع التربية؛

والجدول رقم 1.3 يبين بعض هذه المؤشرات:

الجدول رقم (16):مؤشرات الهياكل العامة في الجزائر

الفئة	التعريف بالمؤشر	التعيين	الأرقام بالقيمة المطلقة	النسبة
مؤشرات	مؤشر " 1: تجهيزات عمومية لـ 1000 نسمة (مقاهي الإنترنت، الأكشاك المتعددة الخدمات، مخادع عمومية للهاتف)"	مقاهي الإنترنت	9300	0,164
		الأكشاك المتعددة الخدمات	51504	2,17
		مخادع عمومية اتصالات الجزائر.	4247	0,847
		-حورية	16500	
		المجموع	20747	
مؤشرات	مؤشر الكثافة الهاتفية بالنسبة لـ 100 نسمة	الهاتف الثابت	2990000	13,35
		-الخطي -WLL	697603	

الهياكل	المجموع	3687603	
	الهاتف الجوال:		
	- موبليس	7703689	
	- جيزي	14108857	97,90
	- نجمة	5218926	
	المجموع	27031472	
مؤشر "3: تجهيزات الإعلام الآلي و الاتصال"	نسبة العائلات التي لها حاسوب بالنسبة لـ 100 عائلة	710967	12,31
	نسبة السكان الذين لهم جهاز تلفاز بالنسبة لـ 100 نسمة	31579616	93,1
مؤشر "4: تجهيزات الإعلام الآلي لقطاع التربية"	نسبة تجهيزات التربية	الطور الابتدائي	معلومة غير متوفرة
		الطور المتوسط 18384	0,58 حاسوب / 100 تلميذ
		حاسوب 3158117 / تلميذ	
		الطور الثانوي:	2,54 حاسوب / 100 تلميذ
		24848 حاسوب / 974736 تلميذ	
	نسبة تجهيزات التعليم العالي	45000 حاسوب / 952067 طالب	4,72 حاسوب / 100 طالب
	نسبة تجهيزات التكوين و التعليم المهنيين	20000 حاسوب / 416642 متربص	4,80 حاسوب / 100 متربص

المصدر: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) ديسمبر 2008.
<http://www.mptic.dz> 21/09/2010

نلاحظ من خلال الجدول أن الكثافة الهاتفية مرتفعة بالنسبة للهاتف الجوال أو النقال حيث وصلت إلى 97,7 بالمائة يعني أنها غطت معظم السكان وهذا راجع للسياسة التي انتهجتها الدولة في هذا القطاع بداية من سنة 2000 م، خاصة بعد فتح باب المنافسة فيه أما المؤسسات مثل جازي، موبيليس و نجمة وقد تضاعف عدد مستخدمي الهاتف النقال بشكل مذهل في السنوات الخمس الأخيرة.

و بما أن مصدر هذه الإحصائيات هو وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر نهاية العام 2008م يمكن مقارنتها بنتائج تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات لسنة 2007م، فبالرجوع إلى

نتائجه التي تتعلق بانتشار الهاتف المحمول نجد أنه رغم هذه الزيادة في عدد مشتركى النقال بالجزائر إلا أن هذه النسبة "تعتبر بعيدة عن الأفضل عربيا الإمارات حيث قدر حسب الاتحاد الدولي للاتصالات في سنة 2007 م بـ 131,6 مشترك لكل 100 شخص و أقل بكثير من المعدل الأفضل عالميا المسجل بمكاو- الصين أين بلغ 165 مشترك لكل 100 شخص 1 ."

من جانب آخر نلاحظ تدني نسبة الكثافة الهاتفية بالنسبة للثابت حيث قدرت بـ 13,35 وهذا يرجع للانتشار السريع لخدمة الهاتف النقال و لعدم قدرة شركة اتصالات الجزائر توسيع شبكتها عبر الوطن و ربما يعود ذلك لعدم توفر التجهيزات و الصعوبات التقنية و الجغرافية كتباعد المناطق و هذا ما يزيد من تكاليف المؤسسة.

ويمكن أن نقرأ من خلال الجدول ضعف مؤشر تجهيزات الإعلام الآلي و الاتصال سواء على مستوى العائلات، قطاع التربية، التعليم العالي و التكوين، فلو قارنا مثلا نسبة العائلات التي لها جهاز تلفاز مقارنة بجهاز حاسوب نجد أن الفارق كبير يفوق نسبة 80 في المائة وعليه لا بد عن الدولة الجزائرية بذل الكثير من أجل توفير جهاز الحاسوب للعائلات.

ولا تبعد كثير نسبة السكان الذين لديهم تلفاز بالنسبة لكل 100 شخص في الجزائر عن الأداء الأفضل في العالم و الخاص بدولة البرتغال، اليونان، قبرص، وإسبانيا إذ أن 100 بالمائة من المنازل في تلك الدول لديها تلفزيون واحد على الأقل.

أما معدل العائلات التي لديها حاسوب لكل 100 عائلة فهو بعيد عن المعدل العالمي المسجل في أيسلندا حيث قدر هذا المؤشر سنة 2007 م بـ 89 بالمائة.

ويعتبر مؤشر تجهيزات الإعلام الآلي في قطاع التربية و التعليم العالي بعيدا كل البعد عن المعدل العربي الذي قدر بـ 6 حاسوب لكل 100 شخص و بعيد عن الأفضل عربيا دولة الإمارات بـ

26,4 حاسوب لكل 100 شخص فضلا عن المعدل الأفضل عالميا و المسجل بسان مارينو و المقدّر 90 حاسوب .

مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الجزائر

و تضم مؤشرين وهما:

- مؤشر النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشاركين المقيمين .
- مؤشر النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشاركين المهنيين (المؤسسات) .

ويمكن توضيح المؤشرات السابقة الذكر في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

الفئة	التعريف بالمؤشر	التعيين	الأرقام بالقيمة المطلقة	النسبة
مؤشرات النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات	مؤشر 1: النفاذ إلى الانترنت - المشتركين المقيمين	نسبة النفاذ إلى الانترنت ذي التدفق العالي بالنسبة لـ 100 نسمة	585455	10,14
		نسبة النفاذ إلى الانترنت ذي التدفق المنخفض بالنسبة لـ 100 نسمة	105892	1,83
	مؤشر 2: النفاذ إلى الانترنت - المشتركين المهنيين (المؤسسات)	نسبة النفاذ إلى الانترنت المشاركين المهنيين (المؤسسات)	16579	13,94

المصدر: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) ديسمبر 2008
<http://www.mptic.dz> 21/09/2010

كتحليل لهذا الجدول نلاحظ أن المؤشر 01 و الذي يمثل نسبة النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشاركين المقيمين قسم إلى نوعين وهما نسبة النفاذ إلى الانترنت ذي التدفق العالي وقدرت بـ 10,14 بالمائة و هي نسبة صغيرة مقارنة بنسبة 76 في المائة المسجلة في أيسلندا صاحبة الأداء الأعلى في هذا المؤشر.

و النوع الثاني و هو نسبة النفاذ إلى الانترنت ذي التدفق المنخفض وقدرت بـ 1,83 وهي نسبة ضعيفة جدا ما لو قارناها بأفضل معدل مسجل على المستوى العالمي و الذي يقدر بـ 84 بالمائة وهو في أيسلندا أيضا.

أما عن المؤشر 2 الذي يتعلق بنسبة النفاذ إلى الانترنت بالنسبة للمشتريين المهنيين فقد قدر بـ 13,94 وهو مرتفع نسبيا مقارنة بالمؤشر 01

3- مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

و تضم مؤشرين و هما:

- الاستعمال الشخصي للانترنت ذي التدفق المنخفض .
- الاستعمال المهني للانترنت .

و يمكن شرح هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال

الفئة	التعريف بالمؤشر	التعيين	الأرقام بالقيمة المطلقة	النسبة
مؤشرات استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	مؤشر 01 الاستعمال الشخصي للانترنت ذي التدفق المنخفض	نسبة استعمال الانترنت ذي التدفق المنخفض من قبل الأشخاص	192 دقيقة/شهرين	3,18 سا/شهرين
	مؤشر 02 الاستعمال المهني للانترنت	نسبة استعمال الانترنت من طرف المؤسسات	عنوان إلكتروني موقع ويب مجال	58,2 % 29,4 % 15,2 %
		نسبة الدخول إلى الانترنت من طرف المؤسسات	مؤشر الدخول	41,44 %

المصدر: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) ديسمبر 2008.

<http://www.mptic.dz> 21/09/2010

و من خلال المؤشر 01 نلاحظ أن نسبة استعمال الانترنت ذي التدفق المنخفض من قبل الأشخاص

هو ضئيل بحيث قدر بـ 3,18 ساعة في الشهرين في حين نجد أن معدل الدخول عند المؤسسات

مرتفعة حيث يصل إلى 41,44 بالمائة.

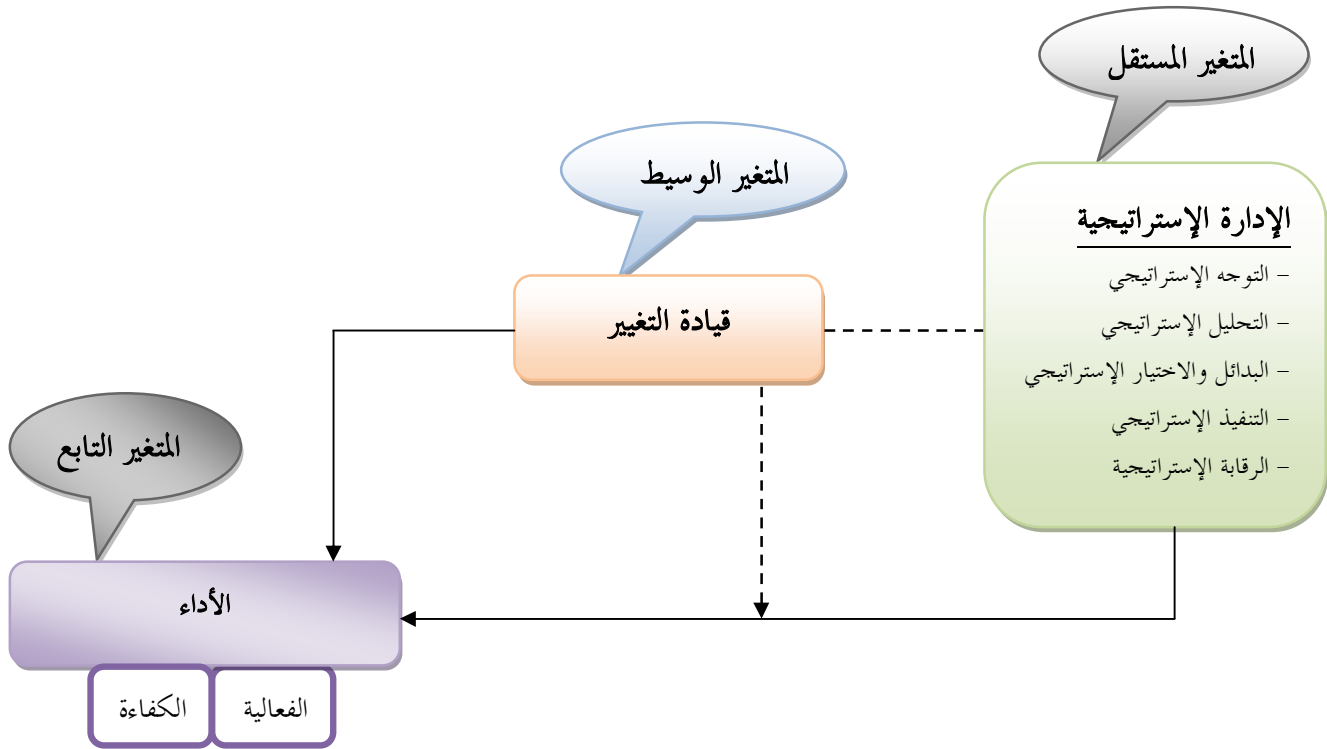
المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل الدراسة الميدانية من خلال تبيان الإطار المنهجي

للدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لبيانات الاستبيان وكذا التحليل الاستدلالي له.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولاً: أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (57) : أنموذج الدراسة

ثانياً: تحليل أداة الدراسة.

متغيرات الدراسة والبيانات العامة

بنيت الاستبانة لتصف المتغيرات الدراسة وتفسيرها وهي كما يلي :

1. المتغير المستقل : المتمثل في أبعاد الإدارة الإستراتيجية (التوجه الإستراتيجي ، التحليل

الإستراتيجي ، البدائل والاختيار الإستراتيجي ، التنفيذ الإستراتيجي ، الرقابة الإستراتيجية) .

2. المتغير الوسيط : المتمثل في أبعاد قيادة التغيير (بناء اتفاق جماعي بخصوص

الأهداف المؤسسة وأولوياتها ، بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة ، نمذجة السلوك /

تقديم نموذج سلوكي يحتذى ، مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في

المؤسسة ، التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية ، هيكلة التغيير) .

3. المتغير التابع : الأداء والمتمثل في الفعالية والكفاءة.

4. البيانات العامة : والمتمثل مجموعة من المتغيرات هي : الجنس ، العمر ، المؤهل

العلمي ، مدة الخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر .

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت (Likert) الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات

المحور قائمة تحمل الخيارات التالية: "موافق بشدة"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير

موافق بشدة"

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتضمنت الاستبانة أسئلة ذات اختبارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد تضمنت ما

يلي :

أولا : تمثل في متغيرات تتعلق ببيانات عامة لعينة الدراسة من خلال (4) فقرات

ثانيا : وتمثل في متغيرات وهي كما يلي :

I . الإدارة الإستراتيجية : وتمثلت في المتغيرات أبعاد الإدارة الإستراتيجية وهي (5)

أبعاد رئيسية لقياسها و (31) فقرة.

II . قيادة التغيير : وتمثلت في المتغيرات أبعاد قيادة التغيير وهي (6) أبعاد رئيسية لقياسها

و (31) فقرة.

III . الأداء : وتمثلت متغيرات تتعلق بالأداء (الفعالية والكفاءة) عبر (9) فقرات لقياسها.

• وقد ضم المتغير المستقل المقاييس التالية :

أبعاد الإدارة الإستراتيجية	التوجه الإستراتيجي	التحليل الإستراتيجي	البدائل والاختيار الإستراتيجي	التنفيذ الإستراتيجي	الرقابة الإستراتيجية
عدد الفقرات	9	7	4	6	5

• وضم المتغير الوسيط المقاييس التالية :

أبعاد قيادة التغيير	بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها	بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة	نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى	مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة	التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية	هيكلية التغيير
عدد الفقرات	7	6	5	4	4	5

• أما المتغير التابع الأداء فقد ضم المقاييس التالية :

الأداء	الفعالية	الكفاءة
عدد الفقرات	4	5

ثالثا : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، عمقها تعقدها، باختلاف الهدف من إجرائها. بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة فرضياتها، فقد تم فحص البيانات تبويبها جدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، تم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية معالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة فرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 22)، لتحليل بيانات الاستبانة، الحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة:

- معامل (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- تم استعمال معامل ارتباط سبيرمان لدراسة ثبات الصدق الداخلي، وذلك لكل العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، ومعامل ارتباط بيرسون في مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية من : الإجابة عن أسئلة الدراسة معرفة الأهمية النسبية.
- استخدام تحليل الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA .
- تحليل المسار (Path Analysis) باستعمال برنامج : Amos (version 22)

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
65.6%	59	ذكر
34.4%	31	أنثى
100%	90	المجموع

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة هم من الذكور إذ يشكلون نسبة 65.6% أي نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث (34.4%) بنسبة الضعف، مما يدل على اعتماد المؤسسة على العنصر الذكري بشكل أكبر وهذا يرجع بالأساس إلى ميول الذكور للتخصصات المطلوبة من طرف المؤسسة أكثر من الإناث مثل: الإعلام الآلي، وهندسة الاتصالات، وبعض التخصصات التقنية الأخرى، بالإضافة إلى الاقتصاد والمحاسبة والتسيير.

2. العمر

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	العمر
16.7%	15	30-20
36.7%	33	40-31
26.7%	24	50-41
20%	18	51 فأكثر
100%	90	المجموع

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ أن المستوى العمري يميل إلى التوازن، وهذا يدل أن المؤسسة لا تحتكر فئة عمرية معينة عن أخرى، حيث يتضح أن نسبة و63.4% تراوحت أعمارهم من 31 إلى 50 وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي .

3. **المؤهل العلمي:** تم تقسيم أفراد العينة إلى خمس مجموعات على أساس المركز الوظيفي، حيث ضمت المجموعة الأولى المديرين، وضمت المجموعة الثانية نواب ومساعدى المديرين، في حين شملت المجموعة الثالثة رؤساء الأقسام والمصالح، ويوضح الجدول التالي عدد المستجيبين وفقا للمركز الوظيفي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي (شهادة مهنية)	9	10%
شهادة تقني	24	26.7%
ليسانس	36	40%
مهندس	15	16.7%
دراسات عليا	6	6.7%
المجموع	90	100%

المصدر: بالاعتماد على spss

تتقدم نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس ومهندس دولة والدراسات العليا على باقي النسب في المؤسسة حيث تبلغ و63.4% وهو ما يعكس المستوى العلمي الجيد للأفراد المبحوثين، وهو مؤشر جيد في اعتماد على المؤهلات العلمية العالية لإنجاز الأعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

5. مدة الخدمة

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

النسبة	التكرار	مدة الخبرة
16.7 %	15	أقل من 5 سنوات
20 %	18	5 – 10 سنة
20 %	18	11 – 20 سنة
33.3 %	30	21 – 30 سنة
10 %	9	أكثر من 30 سنة
100 %	90	المجموع

المصدر: بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة المستجيبين تقدر بـ 63.3 % من عينة الدراسة لهم خبرة مهنية تفوق العشر سنوات، وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في المؤسسة عينة الدراسة ، وهذا يعتبر أمراً إيجابياً للمؤسسة، لأن هذه النسبة مهمة جداً ومن الممكن أن تمثل رصيذا معرفيا ومهنيا، تعتمد عليه المؤسسة في استيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة والتحكم الجيد فيها.

ثانياً: اختبارات الصلاحية

1. ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور مع الأبعاد الدراسة

الجدول رقم (23): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	الرقم	البعد	معامل الثبات
الإدارة الإستراتيجية	1	التوجه الاستراتيجي	0.619
	2	التحليل الاستراتيجي	0.840
	3	بدائل والاختيار الاستراتيجي	0.767
	4	التنفيذ الاستراتيجي	0.380
	5	الرقابة الاستراتيجي	0.872
قيادة التغيير	1	بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها	0.855
	2	بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة	0.832
	3	نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى	0.916
	4	مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة	0.887
	5	التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية	0.389
	6	هيكلية التغيير	0.608
الأداء	1	الفعالية	0.789
	2	الكفاءة	0.912
الاستبانة ككل			0.991

المصدر: بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور ، وكذلك كانت قيمة الثبات لجميع محاور الاستبيان 0.991، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع وهذا يدل على أن لجميع محاور الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

2. ثبات الصدق الداخلي

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضحه الجداول التالية:

1- معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها بالنسبة لمحور الإدارة الإستراتيجية

الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد التوجه الإستراتيجي وبعد التحليل الإستراتيجي

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig	رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig
1	0.474	0.000	10	0.434	0.000
2	0.587	0.000	11	0.581	0.000
3	0.430	0.000	12	0.517	0.000
4	0.581	0.000	13	0.593	0.000
5	0.593	0.000	14	0.437	0.000
6	0.632	0.000	15	0.586	0.000
7	0.492	0.000	16	0.611	0.000
8	0.525	0.000			
9	0.679	0.000			

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: بالاعتماد على spss

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد البدائل والاختيار الإستراتيجي

وبعد التنفيذ الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig	رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig
17	0.658	0.000	27	0.618	0.000
18	0.558	0.000	28	0.525	0.000
19	0.685	0.000	29	0.856	0.000
20	0.549	0.000	30	0.785	0.000
21	0.802	0.000	31	0.774	0.000
24	0.706	0.000			
25	0.620	0.000			
26	0.417	0.000			

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: بالاعتماد على spss

2- معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها بالنسبة لمحور قيادة التغيير

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد بناء اتفاق جماعي بخصوص

الأهداف المؤسسة وأولوياتها ، وبعد بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة ، وبعد نمذجة السلوك /

تقديم نموذج سلوكي يحتذى

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig	رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig
32	0.521	0.000	41	0.683	0.000
33	0.678	0.000	42	0.702	0.000
34	0.694	0.000	43	0.699	0.000
35	0.658	0.000	44	0.609	0.000
36	0.671	0.000	45	0.668	0.000
37	0.714	0.000	46	0.456	0.000
38	0.492	0.000	47	0.556	0.000
39	0.525	0.000	48	0.784	0.000
40	0.679	0.000	49	0.623	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: بالاعتماد على spss

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد مراعات الحاجات والفروق الفردية

لدى العاملين في المؤسسة ، وبعد التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية ، وبعد هيكلية التغيير

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig	رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig
50	0.521	0.000	58	0.659	0.000
51	0.887	0.000	59	0.722	0.000
52	0.535	0.000	60	0.769	0.000
53	0.451	0.000	61	0.855	0.000
54	0.690	0.000	62	0.568	0.000
55	0.514	0.000			
56	0.821	0.000			
57	0.452	0.000			

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: بالاعتماد على spss

3- معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها بالنسبة لمحور الأداء

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بين كل فقرة التابعة للبعد الفعالية وبعد الكفاءة

رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig	رقم الفقرة	الارتباط	مستوى الدلالة Sig
63	0.744	0.000	67	0.695	0.000
64	0.614	0.000	68	0.626	0.000
65	0.706	0.000	69	0.652	0.000
66	0.575	0.000	70	0.528	0.000
			71	0.422	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: بالاعتماد على spss

يتضح من الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع بعدها بالنسبة

لكل محور التابع لها ، موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على اتساق

هذه الفقرات مع كل بعد، وبالتالي تحقق صدق الاتساق الداخلي للأداة.

المطلب الثالث : التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

أولا : ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للمتغير الإدارة الإستراتيجية

1. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التوجه الإستراتيجي

الجدول رقم (29): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التوجه الإستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	تتسم رؤية المؤسسة بالوضوح	3.65	1.10	6	متوسط
2	تساعد رؤية المؤسسة على صياغة الإستراتيجية	3.79	0.82	3	مرتفع
3	تراجع المؤسسة الرؤية بعد مسح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	3.84	0.90	2	مرتفع
4	تساعد الرسالة على صياغة الإستراتيجية	3.70	0.92	5	متوسط
5	تعمل رسالة على قيادة عملياتها نحو جودة الخدمات التي تقدمها	4.01	0.52	1	مرتفع
6	المعلومات التي يتضمنها نص رسالة المؤسسة تعكس وجود فكر استراتيجي	3.65	0.82	6	متوسط
7	تعكس الأهداف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة	3.72	0.91	4	مرتفع
8	تنسجم أهداف المؤسسة مع الثقافة التنظيمية فيها	3.64	0.9	7	متوسط
9	يوجد تكامل بين الرؤية والرسالة والأهداف	3.08	1.08	8	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.68	0.89		

يظهر الجدول أعلاه مستوى توفر التوجه الإستراتيجي في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لها (4.01 بين 3.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68) فقد جاءت

الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري بلغ 0.52 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن رسالة المؤسسة تعمل على التفاضل الكبير بمستقبل المؤسسة الشيء الذي يشكل دافعا للمؤسسة للعمل الجدي و الفعال بهدف تحقيق هذه الرؤية والرسالة ، فيما حصلت فقرة رقم (09) على المرتبة التاسعة و الأخيرة بمتوسط حسابي(3.08) وانحراف معياري بلغ 1.08 (بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني يعد التوجه الإستراتيجي يوفر الانسجام بين الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التوجه الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعا.

2. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التحليل الإستراتيجي

الجدول رقم (30): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التحليل الإستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة	3.69	0.47	5	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي في المؤسسة عامل مهم ومساعد لتنفيذ الإستراتيجية .	3.87	0.99	3	مرتفع
3	تهتم المؤسسة بتطوير الجوانب التكنولوجية والمعرفية وتمتلك نظام معلومات متكامل	3.50	0.74	6	متوسط
4	تعمل المؤسسة على استغلال نقاط القوة لصالحها	4.14	0.35	1	مرتفع
5	تحاول المؤسسة التغلب على نقاط الضعف الموجودة في أعمالها	3.73	1.07	4	مرتفع
6	تطرح المؤسسة أفكار تطويرية جديدة لها انعكاسها على ممارسة الإدارة العامة	3.90	1.06	2	متوسط

مرتفع	7	0.83	3.02	تقارن المؤسسة أدائها الحالي مع أداء المؤسسات المنافسة لها	7
		0.79	3.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر الجدول أعلاه مستوى توفر التحليل الإستراتيجي في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (4.14 بين 3.02) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69) فقد جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري بلغ 0.35 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسة تعمل على التغلب على نقاط الضعف الموجودة في أعمالها وأكد الاستفادة من نقاط القوة ، فيما حصلت فقرة رقم (07) على المرتبة السابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري بلغ (0.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني بعد التحليل الإستراتيجي يوفر للمؤسسة أن تقارن أدائها الحالي مع أداء المؤسسات المنافسين.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التحليل الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعا.

3. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد البدائل والاختيار الإستراتيجي

الجدول رقم (31): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد البدائل والاختيار الإستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية لتعزيز جوانب القوة وتعالج نقاط الضعف	3.90	0.72	2	مرتفع
2	تحدد المؤسسة البدائل الإستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة والتي تتجنب التهديدات	3.86	0.74	3	مرتفع

متوسط	4	0.94	3.33	عند اختيار البديل المناسب تراعي المؤسسة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله	3
مرتفع	1	1.20	3.92	عند اختيار البديل المناسب تراعي المؤسسة طبيعة العائد المنتظر تحقيقه.	4
		0.90	3.75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر الجدول أعلاه مستوى توفر البدائل والاختيار الإستراتيجي في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (3.92 بين 3.33) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.75) فقد جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري بلغ 1.20 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسة تعمل على اختيار البديل المناسب لكي تراعي طبيعة العائد المنتظر تحقيقه ، فيما حصلت فقرة رقم (03) على المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني بعد البدائل والاختيار الإستراتيجي يوفر للمؤسسة أن عند اختيار البديل تراعي مستوى المخاطر والتحديات .

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية البدائل والاختيار الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعاً.

4. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التنفيذ الإستراتيجي

الجدول رقم (32): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التنفيذ الإستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	تسير عملية تنفيذ الإستراتيجية في ضوء توجيهات الرؤية والرسالة.	3.96	0.68	2	مرتفع
2	تقلل عناصر الضعف والتحديات من	3.97	0.71	1	مرتفع

				قدره المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها .	
مرتفع	4	0.67	3.89	تعتمد المؤسسة على تهيئته الهيكل التنظيمي كآلية في تنفيذ الإستراتيجية	3
مرتفع	3	0.68	3.93	الموارد البشرية عامل رئيسي للتنفيذ الفعال للإستراتيجية.	4
مرتفع	6	1.23	3.64	تساعد الثقافة التنظيمية وانسجامها على التنفيذ الفعال للإستراتيجية	5
مرتفع	5	0.65	3.80	توفر نظم المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية.	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام					
		0.77	3.86		

يظهر الجدول أعلاه مستوى توفر التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (3.97 بين 3.64) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.86) فقد جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري بلغ 0.71 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسة السبب الذي يقلل في تنفيذ الإستراتيجية هو عناصر الضعف والتهديدات، فيما حصلت فقرة رقم (05) على المرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري بلغ (1.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني بعد تنفيذ الإستراتيجي للمؤسسة يهتم بالثقافة التنظيمية ويساعد على تنفيذ الفعال للإستراتيجية.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التنفيذ الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعاً.

. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الرقابة الإستراتيجية

الجدول رقم (33): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الرقابة الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	تستفيد المؤسسة من نتائج الرقابة في الحكم على مدى تنفيذ الإستراتيجية.	4.00	0.69	1	مرتفع
2	توجد أنظمة معلومات لمتابعة الرقابة الإستراتيجية	3.67	0.47	4	مرتفع
3	تسهم أنظمة المكافأة والحوافز في المساعدة على إنجاح الرقابة الإستراتيجية	3.89	1.28	2	مرتفع
4	تمكن عملية الرقابة من متابعة الأداء الاستراتيجي	3.15	0.83	5	متوسط
5	تهتم عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة بتقييم الأداء الكلي	3.86	0.92	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.71	0.84		

يظهر الجدول أعلاه مستوى توفر الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (4.00 بين 3.15) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71) فقد جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري بلغ 0.69 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسة تستفيد من النتائج الرقابة لكي تحكم على مدى تنفيذ الإستراتيجية، فيما حصلت فقرة رقم (04) على المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري بلغ (0.83) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني بعد الرقابة الإستراتيجية للمؤسسة أنها تمكن من متابعة الأداء الإستراتيجي.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الرقابة الإستراتيجية كمتغير للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً : ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للمتغير الوسيط قيادة التغيير

1. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة

وأولوياتها

الجدول رقم (34): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف

المؤسسة وأولوياتها

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	يسعى المدير جاهدا للتوصل لاتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها	3.71	0.47	6	مرتفع
2	يراعي المدير أهداف المؤسسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بأحداث التغيير	3.92	1.13	3	مرتفع
3	يشجع المدير العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني	3.08	0.74	7	متوسط
4	يساعد المدير العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمؤسسة وأهدافها	3.81	0.35	5	مرتفع
5	يساهم المدير في تطوير آليات العمل التي تسهل إنتاجية الفريق وتحقيق أهداف التغيير	4.19	0.72	1	مرتفع
6	ينسق المدير جهود أعضاء الفريق لتحقيق التكامل	3.95	0.83	2	مرتفع

مرتفع	4	0.91	3.87	ينمي المدير لدى أعضاء فريق التغيير بروح الفرد الواحد	7
		0.73	3.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر الجدول أعلاه مستوى الاهتمام ببناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (4.19 بين 3.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79) فقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري بلغ 0.72 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدير يساهم في تطوير آليات العمل وتحقيق الأهداف التغيير للمؤسسة بالنسبة للبعد بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها في المؤسسة للمحور قيادة التغيير ، فيما حصلت فقرة رقم (03) على المرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري بلغ (0.74) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المدير يشجع العاملين فيما يتعلق بنموهم المهني.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها في المؤسسة كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعاً.

2. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة

الجدول رقم (35): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	يعطي المدير أولوية لبناء مجموعة من القيم وتعزيزها داخل المؤسسة	3.76	0.74	3	مرتفع
2	يسعى المدير لبناء العلاقات التعاونية	3.90	0.72	2	مرتفع

				والاحترام المتبادل بين الأطراف	
مرتفع	4	0.76	3.89	يظهر المدير الثقة في قدرات الأفراد وما يمكن أن يسهموا به في تحقيق أهداف التغيير	3
مرتفع	1	0.81	3.98	يعمل المدير جاهدا للحد من العوامل المعيقة للتغيير والمقاومة له	4
متوسط	5	0.95	3.60	يشجع المدير تنمية مجموعة من القيادات الرسمية وغير الرسمية بالمنظمة	5
متوسط	6	0.48	3.05	تحل النزاعات بانفتاح وباستخدام أساليب تعاونية	6
		0.74	3.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر الجدول أعلاه مستوى الاهتمام ببناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (3.98 بين 3.05) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.69) فقد جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري بلغ 0.81 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدير يعمل جاهدا للحد من العوامل المعيقة للتغيير والمقاومة له ، فيما حصلت فقرة رقم (06) على المرتبة السادسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري بلغ (0.48) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المدير يقوم بحل النزاعات باستخدام أساليب تعاونية. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعا.

2. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى

الجدول رقم (36): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي

يحتذى

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	يعد المدير نموذجاً للقائد الفعال يقتدى به	3.93	0.70	2	مرتفع
2	ييدي المدير تميز في أسلوبه ونمطه القيادي في إدارة المؤسسة	3.86	0.68	4	مرتفع
3	يؤدي المدير دوره بنجاح ضمن فريق العمل	3.89	0.70	3	مرتفع
4	يمارس المدير قيادة التغيير في المؤسسة عملاً وليس قولاً فقط	4.06	0.76	1	مرتفع
5	يلجأ المدير أثناء حل المشكلات وصنع القرارات إلى دراسة المشكلة من كل أبعادها	3.64	0.90	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.88	0.75		

يظهر الجدول أعلاه مستوى الاهتمام بنمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (4.06 بين 3.64) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88) فقد جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري بلغ 0.76 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدير يمارس قيادة التغيير عملاً وليس قولاً فقط، فيما حصلت فقرة رقم (05) على المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.90) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المدير مهتم بحل المشكلات بحيث بدراسة المشكلة بكب أبعادها.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعاً.

3. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في

المؤسسة

الجدول رقم (37): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى

العاملين في المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	يستثمر المدير الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من العاملين في المؤسسة بشكل مناسب	3.92	0.94	1	مرتفع
2	يصغي المدير باهتمام للآراء العاملين .	3.69	0.26	2	مرتفع
3	يعامل المدير جميع العاملين في المؤسسة بالمساواة دون إظهار تمييز.	3.65	1.13	3	متوسط
4	يسعى المدير جاهدا لتوفير الفرص التدريبية الملائمة لتحقيق النمو المهني للعاملين	3.62	0.94	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.72	0.82		

يظهر الجدول أعلاه مستوى الاهتمام بمراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (3.92 بين 3.62) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72) فقد جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري بلغ 0.94 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدير مهتم الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها العاملين ، فيما حصلت فقرة رقم (04) على المرتبة الرابعة و الأخيرة

بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري بلغ (0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المدير مهتم بالعاملين لتحقيق النمو المهني الخاص بهم.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعاً.

4. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية

الجدول رقم (38): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	يدعو المدير الموظفين إلى تقديم آرائهم ومقترحاته	3.33	0.94	4	متوسط
2	يدعم المدير وجهات النظر المختلفة مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة للعمل	3.68	1.12	1	مرتفع
3	يحرص المدير على استمرار قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير	3.49	1.09	2	متوسط
4	يشيد المدير بإنجازات وجهود الأفراد في عملية التغيير	3.38	1.08	3	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.47	1.05		

يظهر الجدول أعلاه مستوى الاهتمام بالتحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (3.68 بين 3.33) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.47) فقد جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري بلغ 1.12 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدير مهتم بوجهات النظر المختلفة التي تسهم بشكل

كبير في الابتكار بدائل وأساليب جديدة للعمل ، فيما حصلت فقرة رقم (01) على المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.94) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المدير يدعو العاملين إلى تقديم آرائهم ومقترحاتهم بهدف استغلالها في تحسين مستوى أدائها، أي على المؤسسة بذل جهد كبير بهذا الصدد.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة عينة الدراسة كان متوسطا.

5. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد هيكلية التغيير

الجدول رقم (39): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد هيكلية التغيير

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	يوزع المدير الأدوار والمهام القيادية بين العاملين في المؤسسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعالا	3.92	1.34	3	مرتفع
2	يملك الموظفون درجة من الاستقلالية والحرية تمكنهم اتخاذ بعض القرارات الخاصة بهم	3.98	0.83	2	مرتفع
3	يؤكد المدير على حل المشكلات بصورة جماعية فعالة	3.69	0.84	4	مرتفع
4	يضع المدير برنامجا زمنيا معلنا لتنفيذ إجراءات التغيير وفق مراحل محددة ومناسبة	3.04	0.82	5	متوسط
5	يعلن المدير باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج إيجابية	4.35	0.48	1	مرتفع

0.95

3.79

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يظهر الجدول أعلاه مستوى الاهتمام بهيكلية التغيير ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (4.35 بين 3.04) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.79) فقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري بلغ 0.48 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المدير مهتم كثيرا بما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج إيجابية ، فيما حصلت فقرة رقم (04) على المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري بلغ (0.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المدير مهتم بوضع برنامجا زمنيا لتنفيذ التغيير.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية هيكلية التغيير كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثا : ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للمتغير التابع الأداء

1. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الفعالية

الجدول رقم (40): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الفعالية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	كفاءة النظام المالي يسهم في تحقيق أهداف الإستراتيجية	3.33	0.94	3	متوسط
2	تعتمد المؤسسة نتائج البحث العلمي لحل المشكلات	3.67	0.47	2	مرتفع
3	للمؤسسة القابلية على التغيير وفقا للتهديدات البيئية والتحديات الإستراتيجية	3.04	0.82	4	متوسط

مرتفع	1	1.53	3.90	تعبير زيادة الربحية من الأهداف الأساسية لإدارة المؤسسة	4
		0.94	3.48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر الجدول أعلاه مستوى الفعالية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (3.90 بين 3.04) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.48) فقد جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري بلغ 1.53 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن زيادة في الربحية من أهم الأهداف الأساسية للمؤسسة، فيما حصلت فقرة رقم (03) على المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري بلغ (0.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المؤسسة ليس لديها القابلية على التغيير وفقا للتهديدات البيئية بالمستوى المطلوب .

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الفعالية كمتغير للأداء في المؤسسة عينة الدراسة كان متوسطا.

2. ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الكفاءة

الجدول رقم (41): ترتيب لأهمية الفقرة بالنسبة للبعد الكفاءة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى التأثير
1	أداء المؤسسة هو انعكاس لتطور أنظمة المعلومات به	3.45	0.95	4	متوسط
2	تسعى المؤسسة إلى الإطلاع على ما هو جديد في عالم الأعمال وتطبيقه على أعمالها	3.33	0.95	5	متوسط
3	تركز المؤسسة على تنمية المورد البشري واستثماره.	3.62	0.47	3	متوسط

متوسط	2	0.96	3.65	تعمل المؤسسة على تنويع عدد المنتجات الجديدة بما يلي حاجات ورغبات المستهلكين	4
مرتفع	1	0.82	3.71	تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات نوعية عالية قياسا بمنتجات المنافسين	5
		0.92	3.55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر الجدول أعلاه مستوى الفعالية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها (3.71 بين 3.33) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.55) فقد جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري بلغ 0.82 يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسة تسعى إلى زيادة حصتها السوقية لكن ليس بالمستوى المطلوب ، فيما حصلت فقرة رقم (02) على المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ، هذا يعني أن المؤسسة ليس لديها الاطلاع على ما هو جديد في عالم الأعمال وتطبيقه على أعمالها بالمستوى المطلوب . وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الكفاءة كمتغير للأداء في المؤسسة عينة الدراسة كان متوسطا.

المطلب الرابع: التحليل الاستدلالي لنتائج الاستبيان

اختبار فرضيات الدراسة

تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد وأسلوب تحليل المسار، وذلك كما يلي :

اختبار الفرضية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على أداء المؤسسات
تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية
على الأداء في المؤسسة ويبين الجدول ذلك :

جدول رقم (42) : تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الأداء

البيان	R	R^2	F	β معامل الانحدار	sig مستوى الدلالة
أثر للإدارة الإستراتيجية على الأداء	0.624	0.375	80.819	0.614	0.000

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة $0.05 <$

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الأداء في
المؤسسات ، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية
على أداء هذه المؤسسة ، إذ بلغ معامل الارتباط $R (0.624)$ عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$
(، أما معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.375 أي أن ما نسبته 37.5 % من التغيرات في أداء
المؤسسة ناتج عن التغير في الإدارة الإستراتيجية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta 0.614$
وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي بمعنى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على أداء المؤسسات عند
مستوى الدلالة (0.05).

ولتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية على الأداء بمتغيراته تم تقسيم الفرضية
الأولى إلى خمس فرضيات فرعية ، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية ،
كما يلي :

* H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والتوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار ، كما هو موضح في الجدول أسفله .

جدول رقم (43) : تحليل الانحدار لأثر بعد التوجه الإستراتيجي على الأداء

البيان	R	R^2	F	β معامل الانحدار	sig مستوى الدلالة
أثر بعد التوجه الإستراتيجي على الأداء	0.789	0.621	218.129	0.966	0.000

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة $0.05 <$

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أن الأثر المحتمل لتطبيق بعد التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، حيث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوجه الإستراتيجي على

أداء المؤسسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.789) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ،

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.621) أي أن ما نسبته 26.5% من التغيرات في أداء

المؤسسة ناتج عن بعد التوجه الإستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.966) ،

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، أي بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية والتوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسات

* H_{01-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والتحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار ، كما هو موضح في الجدول أسفله .

جدول رقم (44) : تحليل الانحدار لأثر بعد التحليل الإستراتيجي على الأداء

البيان	R	R ²	F	معامل β	sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الانحدار	مستوى الدلالة	
أثر بعد التحليل الإستراتيجي على الأداء	0.526	0.266	48.206	0.516	0.000

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة $0.05 <$

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أن الأثر المحتمل لتطبيق بعد التحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.526) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.266) أي أن ما نسبته 26.6% من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن بعد التحليل الإستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.516) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، أي بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والتحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسات

* H₀₁₋₃ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والبدائل والاختيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار ، كما هو موضح في الجدول أسفله .

جدول رقم (45) : تحليل الانحدار لأثر بعد البدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء

البيان	R	R ²	F	معامل β	sig
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الانحدار	مستوى الدلالة	
أثر بعد البدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء	0.626	0.375	79.918	0.611	0.000

					الأداء
--	--	--	--	--	--------

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أن الأثر المحتمل لتطبيق بعد البدائل والاختيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البدائل والاختيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.613) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.375) أي أن ما نسبته 37.5% من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن بعد البدائل والاختيار الإستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.611) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، أي بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية والبدائل والاختيار الإستراتيجي على أداء المؤسسات

* H_{01-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الإستراتيجي على أداء المؤسسات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار ، كما هو موضح في الجدول أسفله .

جدول رقم (46) : تحليل الانحدار لأثر بعد التنفيذ الإستراتيجي على الأداء

البيان	R	R^2	F	β معامل الانحدار	sig مستوى الدلالة
أثر بعد التنفيذ الإستراتيجي على الأداء	0.668	0.446	107.278	0.722	0.000

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أن الأثر المحتمل لتطبيق بعد التنفيذ الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التنفيذ الإستراتيجي على أداء

المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.668) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.446) أي أن ما نسبته 44.6% من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن بعد التنفيذ الإستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.722) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، أي بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية و التنفيذ الإستراتيجي على أداء المؤسسات

* H_{01-5} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسات

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار ، كما هو موضح في الجدول أسفله .

جدول رقم (47) : تحليل الانحدار لأثر بعد الرقابة الإستراتيجية على الأداء

البيان	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	sig مستوى الدلالة
أثر بعد الرقابة الإستراتيجية على الأداء	0.594	0.341	68.785	0.584	0.000

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أن الأثر المحتمل لتطبيق بعد الرقابة الإستراتيجي على أداء المؤسسة ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرقابة الإستراتيجي على أداء المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.594) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.341) أي أن ما نسبته 34.1% من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن بعد الرقابة الإستراتيجي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.584) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، أي بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية و الرقابة الإستراتيجي على أداء المؤسسات

اختبار الفرضية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير في تحسين الأداء المؤسسات

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد قيادة التغيير في تحسين الأداء في المؤسسة وبيّن الجدول ذلك :

جدول رقم (48) : تحليل الانحدار المتعدد لأثر تطبيق أبعاد قيادة التغيير على الأداء

البيان	R	R^2	F	β معامل الانحدار	sig مستوى الدلالة
أثر قيادة التغيير على الأداء	0.407	0.157	24.831	0.397	0.000

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة $0.05 <$

المصدر: بالاعتماد على spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد قيادة التغيير على الأداء في المؤسسات ، حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير على أداء هذه المؤسسة ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.407) عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.157 أي أن ما نسبته 15.7 % من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن التغيير في الإدارة الإستراتيجية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.397 وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التغيير بأبعادها في تحسين أداء المؤسسات عند مستوى الدلالة (0.05).

اختبار الفرضية الثالثة :

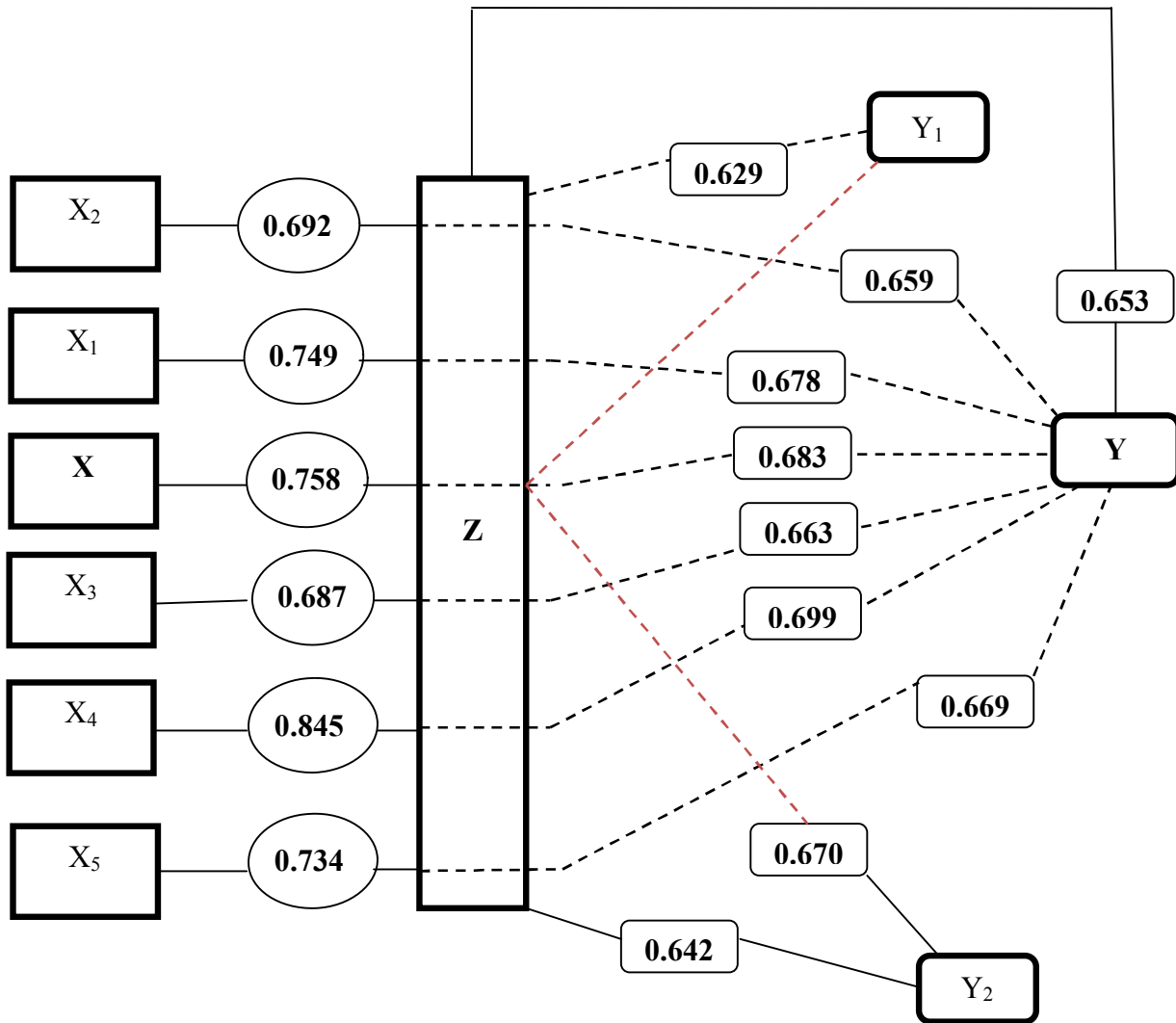
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على أداء المؤسسات من خلال توسط قيادة التغيير .

استخدم الباحث للإجابة عن هذه الفرضية أسلوب تحليل المسار (Path

Analysis) باستخدام برنامج Amos Student Version 5 وتحليل المسار يعد أسلوباً

إحصائياً يمكن استخدامه في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات إلى آثار مباشرة .

(Direct Effect) وأخرى غير مباشرة (Indirect Effect)



Z : قيادة التغيير

Y : الأداء

Y_1 : الفعالية

Y_2 : الكفاءة

X : الإدارة الاستراتيجية

X_1 : التوجه الاستراتيجي

X_2 : التحليل الاستراتيجي

X_3 : البدائل واختيار الاستراتيجي

X_4 : التنفيذ الاستراتيجي

X_5 : الرقابة الاستراتيجي

----- : التأثير مباشر

----- : التأثير غير مباشر

الشكل رقم (55) : التأثير المباشر و غير المباشر لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالفرضية

الثالثة

الجدول رقم (49) : تحليل المسار لأثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسة من خلال قيادة

التغيير

Sig*	Direct Effect	Direct Effect	RMSEA	CFI	GFI	CHI ² الجدولية	CHI ² المحسوبة	البيان
مستوى الدلالة								
0.0000	0.683	0.758	0.008	0.945	0.908	3.567	19.217	أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير
		0.653						أثر قيادة التغيير على الأداء

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة $0.05 <$

GFI : مؤشر ملاءمة الجودة (Goodness of Fit Index)

CFI : مؤشر المواءمة المقارنة (Comparatif Fit Index)

RMSEA : الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of

(Approximation

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال قيادة

التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على

أداء هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (19.217) عند

مستوى الدلالة 0.05) أما قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (Goodness of Fit Index)

فقد بلغت (0.908) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملاءمة التامة.

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن CFI (Comparative Fit Index)

قد بلغ (0.945) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي

المعروف بـ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.008)

و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للإدارة الإستراتيجية على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.758) و هو مؤشر على أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها، و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على أداء المؤسسة (0.653) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على أداء المؤسسة ، و أن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الأداء في هذه المؤسسة.

و قد أظهرت النتائج أيضا. أن قيمة التأثير غير المباشر للإدارة الإستراتيجية على الأداء بلغت (0.681)

و هو ما قيمته أعلى من

قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة و أن زيادة الاهتمام بمبادئ الإدارة الإستراتيجية في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لهذه المؤسسة، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفريّة و تقبل الفرضية البديلة أي بمعنى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على أداء المؤسسات من خلال توسط قيادة التغيير.

وللتحقق من أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على أداء المؤسسة بأبعاده (الفعالية ، الكفاءة) من خلال قيادة التغيير، حيث تم تقسيم الفرضية الثالثة إلى سبعة فرضيات فرعية ، وتم استخدام تحليل المسار لاختيار كل فرضية فرعية كما يلي :

* H_{03-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على

الفعالية من خلال قيادة التغيير .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أسفله .

الجدول رقم (51) : تحليل المسار لأثر الإدارة الإستراتيجية على الفعالية للمؤسسة من خلال

قيادة التغيير

Sig*	Indirect	Direct Effect		RMSEA	CFI	GFI	CHI ² الجدولية	CHI ² المحسوبة	البيان
مستوى الدلالة	Effect								
0.0000	0.670	0.758	أثر الإدارة الإستراتيجية على قيادة التغيير	0.010	0.949	0.918	3.567	19.426	أثر الإدارة الإستراتيجية على الفعالية المؤسسة من خلال قيادة التغيير
		0.642	أثر قيادة التغيير على الكفاءة						

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الفعالية للمؤسسة من خلال

قيادة التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية

على فعالية هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (19.426) عند

مستوى الدلالة (0.05) أما قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) (Goodness of Fit Index)

فقد بلغت (0.918) وهو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملاءمة التامة.

أظهرت أيضاً نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن (Comparative Fit Index) (CFI)

قد بلغ (0.949) المقارب جداً من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي

المعروف بـ (Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA) (0.010)

وهي قريبة جداً لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للإدارة

الإستراتيجية على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.758) و هو مؤشر على أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها، و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على الفعالية المؤسسة (0.642) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على فعالية المؤسسة ، و أن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الفعالية في هذه المؤسسة.

و قد أظهرت النتائج أيضا .أن قيمة التأثير غير المباشر للإدارة الإستراتيجية على الفعالية بلغت (0.670) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر الإدارة الإستراتيجية على الفعالية في المؤسسة و أن زيادة الاهتمام بمبادئ الإدارة الإستراتيجية في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الفعالية لهذه المؤسسة، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة أي بمعنى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على الفعالية للمؤسسة من خلال توسط قيادة التغيير.

* H_{03-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على الكفاءة من خلال قيادة التغيير .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أسفله .

الجدول رقم (51) : تحليل المسار لأثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة للمؤسسة من خلال

قيادة التغيير

البيان	CHI ² المحسوبة	CHI ² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect	Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
--------	------------------------------	------------------------------	-----	-----	-------	---------------	--------------------	--------------------------

0.0000	0.657	0.758	أثر الإدارة الإستراتيجية على قيادة التغيير	0.012	0.953	0.926	3.567	18.986	أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة المؤسسة من خلال قيادة التغيير
		0.629	أثر قيادة التغيير على الكفاءة						

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة للمؤسسة من خلال قيادة

التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على

الكفاءة هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (18.986) عند

مستوى الدلالة (0.05) أما قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد

بلغت (0.926) وهو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملاءمة التامة.

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن CFI (Comparative Fit Index)

قد بلغ (0.953) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي

المعروف بـ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.012)

و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للإدارة

الإستراتيجية على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.758) وهو مؤشر على أن الإدارة

الإستراتيجية تؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير وأن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب

هذه النتائج عليها، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على الفعالية

المؤسسة (0.629) وهو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على الكفاءة

المؤسسة، وأن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الكفاءة في هذه المؤسسة.

و قد أظهرت النتائج أيضا .أن قيمة التأثير غير المباشر للإدارة الإستراتيجية على الفعالية بلغت (0.657) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة في المؤسسة و أن زيادة الاهتمام بمبادئ الإدارة الإستراتيجية في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الكفاءة لهذه المؤسسة، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة أي بمعنى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها (مراحلها) على الكفاءة للمؤسسة من خلال توسط قيادة التغيير .

* H_{03-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على الأداء من خلال قيادة التغيير .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أسفله .

الجدول رقم (52) : تحليل المسار لأثر التوجه الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير

البيان	CHI ² المحسوبة	CHI ² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect		Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	18.593	3.567	0.900	0.914	0.023	أثر التوجه الإستراتيجي على قيادة التغيير	0.749	0.678	0.0000
						أثر قيادة التغيير على الأداء	0.653		

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير بعد التوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على أداء هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (18.593) عند مستوى الدلالة (0.05) أما قيمة مؤشر ملاءمة الجودة GFI (Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.900) وهو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملاءمة التامة. أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن CFI (Comparative Fit Index) قد بلغ (0.914) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف بـ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.023) وهي قريبة جدا لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للتوجه الإستراتيجي على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.749) وهو مؤشر على أن التوجه الإستراتيجي يؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير وأن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على الأداء المؤسسة (0.653) وهو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على الأداء المؤسسة، وأن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الأداء في هذه المؤسسة. وقد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للتوجه الإستراتيجي على الأداء بلغت (0.678) وهو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، وهذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الإستراتيجي على الأداء في المؤسسة وأن زيادة الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسّن الأداء لهذه المؤسسة، وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة أي بمعنى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال توسط قيادة التغيير.

* H_{03-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على الأداء من خلال قيادة التغيير.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أسفله

الجدول رقم (53): تحليل المسار لأثر التحليل الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال

قيادة التغيير

البيان	CHI^2	CHI^2				Sig*	Indirect
--------	---------	---------	--	--	--	------	----------

مستوى الدلالة	Effect	Direct Effect		RMSEA	CFI	GFI	الجدولية	المحسوبة	
0.0000	0.659	0.692	أثر التحليل الإستراتيجي على قيادة التغيير	0.034	0.873	0.846	3.567	18.386	أثر التحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير
		0.653	أثر قيادة التغيير على الأداء						

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير بعد التحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على أداء هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (18.386) عند مستوى الدلالة 0.05) أما قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (Goodness of Fit Index) GFI فقد بلغت (0.846) وهو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملاءمة التامة.

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن (Comparative Fit Index) CFI قد بلغ (0.873) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف بـ (Root Mean Square Error of Approximation) RMSEA (0.034) وهي قريبة جدا لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للتحليل الإستراتيجي على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.692) وهو مؤشر على أن التحليل الإستراتيجي يؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير وأن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على الأداء المؤسسة (0.653) وهو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على الأداء المؤسسة، وأن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الأداء في هذه المؤسسة.

و قد أظهرت النتائج أيضا أن قيمة التأثير غير المباشر للتحليل الإستراتيجي على الأداء بلغت (0.659) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر التحليل الإستراتيجي على الأداء في المؤسسة و أن زيادة الاهتمام بالتحليل الإستراتيجي في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لهذه المؤسسة، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة أي بمعنى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال توسط قيادة التغيير.

* H_{03-5} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء من خلال قيادة التغيير .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أسفله .

الجدول رقم (54) : تحليل المسار لأثر البدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير

البيان	CHI ² المحسوبة	CHI ² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect	Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر البدائل والاختيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	18.745	3.567	0.855	0.892	0.027	أثر البدائل و الاختيار الإستراتيجي على قيادة التغيير 0.687	0.663	0.0000
						أثر قيادة التغيير على الأداء 0.653		

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير بعد للبدائل والاختيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبدائل والاختيار الإستراتيجي على أداء هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (18.745) عند مستوى الدلالة 0.05) أما قيمة مؤشر ملامة الجودة (Goodness of Fit Index) GFI فقد بلغت (0.855) و هو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملامة التامة. أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن (Comparative Fit Index) CFI قد بلغ (0.892) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف بـ (Root Mean Square Error of Approximation) RMSEA (0.027) و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للبدائل والاختيار الإستراتيجي على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.687) و هو مؤشر على أن البدائل والاختيار الإستراتيجي تؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها، و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على الأداء المؤسسة (0.653) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على الأداء المؤسسة، و أن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الأداء في هذه المؤسسة. و قد أظهرت النتائج أيضا. أن قيمة التأثير غير المباشر للبدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء بلغت (0.663) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر البدائل والاختيار الإستراتيجي على الأداء في المؤسسة و أن زيادة الاهتمام بالبدائل والاختيار الإستراتيجي في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لهذه المؤسسة، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة أي بمعنى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبداية والاختيار الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال توسط قيادة التغيير.

* H_{03-6} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الإستراتيجي على الأداء من خلال قيادة التغيير .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أسفله .

الجدول رقم (55) : تحليل المسار لأثر التنفيذ الإستراتيجي على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير

البيان	CHI ² المحسوبة	CHI ² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect		Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر التنفيذ الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	19.564	3.567	0.914	0.956	0.001	أثر التنفيذ الإستراتيجي على قيادة التغيير	0.845	0.699	0.0000
						أثر قيادة التغيير على الأداء	0.653		

يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة < 0.05

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير بعد للتنفيذ الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال

قيادة التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنفيذ الإستراتيجي

على أداء هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (19.564) عند

مستوى الدلالة (0.05) أما قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) (Goodness of Fit Index) فقد

بلغت (0.914) وهو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملاءمة التامة.

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن (Comparative Fit Index) CFI قد بلغ (0.956) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف بـ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (0.001) و هي قريبة جدا لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للتنفيذ الإستراتيجي على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.845) و هو مؤشر على أن التنفيذ الإستراتيجي تؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير و أن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها ، و من جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على الأداء المؤسسة (0.653) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على الأداء المؤسسة ، و أن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الأداء في هذه المؤسسة.

و قد أظهرت النتائج أيضا. أن قيمة التأثير غير المباشر للتنفيذ الإستراتيجي على الأداء بلغت (0.699) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر، و هذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر التنفيذ الإستراتيجي على الأداء في المؤسسة و أن زيادة الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لهذه المؤسسة، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة أي بمعنى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ الإستراتيجي على أداء المؤسسة من خلال توسط قيادة التغيير.

* H₀₃₋₇ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية على الأداء من خلال قيادة التغيير .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح في الجدول أسفله .

الجدول رقم (56): تحليل المسار لأثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير

البيان	CHI ² المحسوبة	CHI ² الجدولية	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect	Indirect Effect	Sig* مستوى الدلالة
أثر الرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير	18.965	3.567	0.910	0.927	0.011	أثر الرقابة الإستراتيجية على قيادة التغيير	0.734	0.669
						أثر قيادة التغيير على الأداء	0.653	

يكون التوزيع طبيعيا إذا كان مستوى الدلالة $0.05 <$

يوضح الجدول نتائج تحليل المسار لتأثير بعد الرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير، حيث أظهرت نتائج هذا التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية على أداء هذه المؤسسة من خلال قيادة التغيير، إذ بلغت قيمة CHI^2 المحسوبة (18.593) عند مستوى الدلالة 0.05) أما قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (Goodness of Fit Index) فقد بلغت (0.900) وهو ما يقارب الواحد الصحيح أي ملاءمة التامة.

أظهرت أيضا نتائج هذا التحليل أن مؤشر المواءمة المقارن (Comparative Fit Index) CFI قد بلغ (0.914) المقارب جدا من الواحد الصحيح، أما الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي المعروف بـ (Root Mean Square Error of Approximation) RMSEA (0.023) وهي قريبة جدا لقيمة الصفر أي المواءمة التامة، أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر للرقابة الإستراتيجية على قيادة التغيير فقد بلغت قيمته (0.749) وهو مؤشر على أن للرقابة الإستراتيجية تؤثر بشكل واضح على قيادة التغيير وأن زيادة الاهتمام بها سيؤثر بالتأكيد حسب هذه النتائج عليها، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة التأثير المباشر لقيادة التغيير على الأداء

المؤسسة (0.653) و هو أيضا مؤشر يدل على أن لقيادة التغيير تأثيرا واضحا على الأداء المؤسسة ، و أن زيادة الاهتمام بقيادة التغيير من شأنه التأثير على الأداء في هذه المؤسسة.

و قد أظهرت النتائج أيضا .أن قيمة التأثير غير المباشر الرقابة الإستراتيجية على الأداء بلغت (0.678) و هو ما قيمته أعلى من قيمة التأثير المباشر ، و هذا يدل على أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط في تعزيز أثر الرقابة الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة و أن زيادة الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي في ظل وجود قيادة التغيير سيؤدي حسب هذه النتائج إلى تحسين الأداء لهذه المؤسسة، و بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفريية و تقبل الفرضية البديلة أي بمعنى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الإستراتيجية على أداء المؤسسة من خلال توسط قيادة التغيير .

خلاصة الفصل :

إن التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر وما زال تشهدها ، أدت إلى أن المنظمات العامة تواجه عددا كبيرا من المتغيرات التي تدعوها للتفكير في مستقبلها فإما الاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم وإما التراجع ، وتفرض هذه المتغيرات على تلك المنظمات مجموعة من التحديات التي تتضح من التغيرات والتطورات السريعة أو التوسع في الأعمال أو الحاجة المتزايدة لتحسين مستويات الأداء ، وتدفع هذه التحديات المنظمات العامة إلى تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية كمدخل حديث لتحسين مستويات الأداء وتحسين الأداء إلى الأفضل بتوسط قيادة التغيير، وهذا ما يؤدي إلى التغلب على التحديات التي تثيرها ظروف المنافسة والعولمة والتكتلات وسرعة تطور التكنولوجيا وانتقال والمعلومات والتي بدورها تؤدي إلى إحداث التغيير المنشود نحو الأفضل.

وهذا ما لمسناه من خلال دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر ، فقد كانت النتائج المحققة دليل على نجاح قيادة التغيير باستراتيجيات التي تبنتها وهي التي مكنتها من استرجاع المكانة التي تليق بها كمتعامل عمومي في السوق الهاتف النقال والانترنت ، ولكن وبالرغم من ذلك فعلى المؤسسة بذل المزيد من الجهود وانتهاج آليات جديدة لتطوير العلاقة بين المتعامل والزبون بالعمل الميداني والمستمر وتحسين نوعية الخدمات لمختلف شرائح زبائن الهاتف وخدمة الانترنت ، وأهمية تبني التغيير في المؤسسة ، حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة المحلية أو العالمية لغرض رسم خطط التغيير لتعزيز بيئة المنظمة الداخلية ، والذي يحقق احتياجات الزبائن، والتوجه نحو الاهتمام المتزايد بقيادة التغيير وأن عائد لسرعة التغييرات التي تتعرض لها المؤسسة ، وضرورة استجابة المؤسسة بصورة سريعة للتغييرات إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.



خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في نهاية هذا البحث وبعد ما طرحناه من أفكار في الجانب النظري وقيامنا بدراسة ميدانية لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر ، هذا لمحاولتنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري و التعرف إلى مدى استخدام الإدارة الإستراتيجية و تأثيرها على أداء المؤسسة من خلال قيادة التغيير ، و التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية و الأبعاد المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية و قيادة التغيير والأداء ، و يمكن استنتاج أن المؤسسة تمثل بيئة لمجموعة من المتغيرات الداخلية التي إذا ما تم الاستفادة منها بما يتماشى ومتطلبات البيئة الخارجية أمكن الوصول إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي والذي يعني بلوغ ثلاثة أهداف رئيسية هي: التكيف، البقاء، النمو، من دون إهمال شرطي الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية وسيلة لتحقيق هذا النجاح من خلال قيادة التغيير، حيث تسمح بـ:

- 1- تشكيل قرارات المؤسسة بناء على نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.
 - 2- توفير مجموعة من البدائل الإستراتيجية لدعم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف منها: التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، التنويع، التحالف.
 - 3- تخصيص الموارد وعدم بعثرتها من خلال تدعيم الأنشطة القابلة للاستمرار في المنافسة والتخلي عن الأنشطة غير المربحة.
 - 4- التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وتسخيرها لنجاح المؤسسة.
 - 5- الرقابة على الأداء والاستعداد الدائم لإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- الأمر الذي مكننا من التعمق في موضوعنا هذا ، و الخروج بالنتائج التالية :

1. نتائج اختبار الفرضيات :

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير والعلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلات وفرضياتها ، وأهم هذه النتائج هي :

◀ تؤكد الدراسة الأهمية الكبرى للإدارة الإستراتيجية كمنهج إداري يزيد من قدرة المنظمات على التحليل ومواجهة التحديات والعمل على التكيف مع الظروف والمعطيات البيئية المضطربة والسريعة وانعكاساته على تحسين مستويات الأداء .

◀ تبين الدراسة وجود أمرين رئيسيين لدراسة الإدارة الإستراتيجية الأول : يعتمد إطاراً فلسفياً لجدوى ممارسة هذه المنظومة وقد تم طرحه من قبل مجموعة من المدارس الكبرى والمفكرين ، والثاني : إطاراً تشغيلياً يحدد نموذج ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية والرقابة والتقييم الإستراتيجي .

◀ فقد تبين أن مستوى أهمية التوجه الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعاً.

◀ وكان مستوى أهمية التحليل الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعاً.

◀ وكان مستوى أهمية البدائل والاختيار الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعاً.

◀ تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي ، أن مستوى أهمية التنفيذ الإستراتيجي كمتغير للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعاً.

◀ وكان مستوى أهمية الرقابة الإستراتيجية كمتغير للإدارة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر كان مرتفعاً.

- ◀ أما فيما يتعلق بعملية بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها في المؤسسة كمتغير لقيادة التغيير فقد كان الاهتمام بها من المؤسسة مرتفعاً .
- ◀ وأظهرت نتائج هذا التحليل أن مستوى توافر بعد بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة كان مرتفعاً.
- تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ، أن مستوى مستوى أهمية نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة كان مرتفعاً.
- ◀ نتائج أظهرت كذلك أن مستوى أهمية مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة كان مرتفعاً.
- ◀ أما عن نتائج مستوى أهمية التحفيز الذهني أو الاستشارة الفكرية كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة كان متوسطاً.
- ◀ وأظهرت نتائج هذا التحليل أن مستوى توافر بعد هيكلية التغيير كمتغير لقيادة التغيير في المؤسسة كان مرتفعاً.
- ◀ أما عن نتائج المتعلقة بالمحور الأداء فقد تبين أن كل من الفعالية والكفاءة كان مستوى الأهمية في المؤسسة متوسطاً.
- ◀ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغيرات الإدارة الإستراتيجية مجتمعة ومنفردة على الأداء بمتغيراتها.
- ◀ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمتغيرات قيادة التغيير مجتمعة ومنفردة على الأداء بمتغيراتها.
- ◀ كما تبين من خلال نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية للإدارة الإستراتيجية على الأداء من خلال قيادة التغيير عند مستوى الدلالة (0.05) ، و ذلك

ي عكس مدى أهمية دور قيادة التغيير كمتغير وسيط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء

، الذي أدى حسب نتائج التحليل الإحصائي إلى زيادة تأثير الإدارة الإستراتيجية

على أداء المؤسسة محل الدراسة

إذن كإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية لتحسين الأداء

بتوسط قيادة التغيير ، باعتبارها أسلوب لتشكيل القرارات وتنفيذها وتقويمها مع تحقيق أعلى

مستويات الكفاءة والفعالية، وبما يتوافق مع متطلبات التأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية.

2. التوصيات و الاقتراحات:

بناء على ما سبق و المحاولة تذليل العراقيل و الصعوبات التي تواجهها المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية عموما و مؤسسة اتصالات الجزائر خصوصا من جهة، وإعطاء

موضعنا أهمية للمؤسسة الاقتصادية، من جهة ثانية.

فإننا نقوم بتقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات التالية:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني

برنامج للتغيير ، من اجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل

دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة ، والحصول

على ولاء و التزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .

1. توفير المعلومات الضرورية لجميع المؤسسات الاقتصادية من طرف الدولة من خلال

وضع نظام للمعلومات الوطنية الخاصة بجميع المؤسسات العاملة على أرض الوطن ،

و تعزيزها بمعلومات عالمية تفيد المؤسسات في تحسين الأداء خاصة مع انفتاح

السوق؛

2. إجراء المزيد من الدراسات على موضوع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات وربطه بالأداء من خلال قيادة التغيير وفاعلية منظماته.

3. ضرورة زيادة الاهتمام بنظم الإدارة الإستراتيجية وإعادة النظر بالموجود منها وتأكيد كمنهج إداري متكامل يساعد المنظمات ويمكنها من التأقلم مع بيئاتها الداخلية والخارجية ، وفق معطيات التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية في ظل ظروف العولمة واحتدام حدة المنافسة التي تشهدها منظمات القطاع العام ، والتي تفرض عليها التحديث والإبداع في تقديم خدماتها وتحسين مستويات الأداء المؤسسي فيها . وكذلك عدم الاقتصار على تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي يعد جزئية من جزئيات صياغة الإستراتيجية التي هي واحدة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ، وبذا فلا بد أن يكون هناك ممارسة لهذه المرحلة وباقي المراحل الأخرى وبشكل تكاملي .

4. ينبغي على القائد الإداري أن يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبعث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب.

5. توعية العمال بالمنافسة و التجنيد الكلي لمواجهتها و الالتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؛

6. إعطاء المكانة الحقيقية للفرد داخل المؤسسة باعتباره أصلاً إستراتيجياً يؤدي عند استثماره إلى تحقيق الميزة التنافسية، حيث تضمن المؤسسة من خلاله فرصة البقاء والانطلاق؛

7. زيادة الأبحاث بتطوير المنتجات المحلية ، هذا بالكفاءات الموجودة و المؤهلة للقيام

بمثل هذه الأبحاث ، و هو ما يعطي للمجمع ميزة تنافسية قد تكون دولية.

8. يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع للتأكد من دقة

النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك عن طريق زيادة عينة الدراسة وتوسيع نطاقها

و استخدام أسلوب المقابلة الشخصية

3. آفاق الدراسة:

وفي ختام هذا البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تستدعي فتح آفاق علمية

جديدة، والتي تعتبر كبحوث مستقبلية تتطلب الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:

✓ أساليب جمع وتحليل المعلومات وإرسالها إلى بيئة المؤسسة في الوقت المناسب

وبالشكل المستهدف.

✓ إستراتيجيات التكيف مع متطلبات الاندماج في السوق العالمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I - الكتب:

1. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. أحمد ماهر ، الإدارة : المبادئ والمهارات ، شركة الجلال للطباعة ، مصر ، 2003-2004
3. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007
4. أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية : حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى ، عمان ، دار مجدلاوي ، 2002
5. أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية(مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
6. أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة، دار النهضة ، الطبعة الأولى ، مصر، 2001
7. أحمد سيد مصطفى، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002
8. إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الثاني، الطبعة الثانية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، تركيا، دون تاريخ نشر
9. إبراهيم عبد العزيز شبيحا، محمد رفعت عبد الوهاب، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية، المكتبة القانونية، 1998
10. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التمييز (دليل الانطلاق و تحرير الطاقات الكامنة)، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996
11. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، المجلد الخامس، دار صادر، لبنان، دون تاريخ نشر
12. إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة (الأسس و الوظائف)، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2001

13. أمين عبد العزيز حسين، إدارة الأعمال وتحديات القرن الـ21، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001
14. إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الناشر العربي الحديث ، سوريا ، 1993
15. برس يورك ، إدارة التغيير ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، مصر ، 2005
16. بلال خلف السكارنه ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2014
17. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998
18. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيكما وبطاقة القياس المتوازن، (بدون دار نشر، 2005-2006)
19. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
20. ثابت إدريس ، جمال الدين المرسى ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى ، القاهرة : الدار الجامعية، 2002
21. جيمس سي كراج، روبرت إم جرانت، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
22. جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002
23. جمال الدين مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002
24. جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
25. حنفي عبد الغفار، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003/2004
26. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، ط 1 ، لبنان ، 2005
27. حسن محمد أحمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، 2009
28. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والإستراتيجيات، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010

29. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، (دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003
30. حسين حريم ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004
31. حسين عثمان محمد عثمان، الإدارة العامة، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، 1996
32. خليل محمد حسن الشماخ ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط 5 ، 2007
33. خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005)
34. خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007
35. خضير كاظم حمود ، هایل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001
36. خضير كاظم حمود ، منظمة الأعمال ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2010
37. دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، تعريب: عبد الرحمن توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، الطبعة الثالثة، منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2009
38. دانيال جولمان وآخرون ، ترجمة عثمان المثولثي وآخرون ، القادة الجدد ، دار المريخ ، الرياض ، 2004
39. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003
40. رواية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 1999
41. رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
42. رضا السيد ، قياس وتطوير أداء المؤسسات العربية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ط 1 ، مصر ، 2007
43. زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009

44. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
45. زكريا الدوري ، نجم العزاوي ، بلال خلف السكارنة ، شفيق شاكر العملة ، محمد عبد القادر ، وظائف وعمليات منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010
46. الزهراني سعد عبد الله ، نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 1995
47. زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار القبة، القاهرة، 2001
48. زهير الكايد ، الإدارة الاستراتيجية، عمان : معهد الإدارة العامة ، 1995
49. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، الأردن، 2006
50. زيد منير عبوي ، إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط 1، الأردن ، 2007
51. ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، الشروق، عمان، الأردن، 2003
52. محمد محمود مندورة ، محمد جمال الدين درويش ، التخطيط الاستراتيجي لمنظم المعلومات ، جامعة الملك سعود ، 1994.
53. محمد احمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004.
54. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير : رؤية معاصرة لمديري القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006
55. محمد الصيرفي، إدارة التغيير والتطوير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007
56. محسن الخضير ، إدارة التغيير : مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية لتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، دار رضا للنشر ، سوريا ، 2003
57. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2002

58. محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2000
59. محمد قاسم القريوتي ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب العربي الحديث ، 1999
60. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2008
61. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 3 ، الأردن ، 2005
62. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006 .
63. الجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، إدارة واستراتيجيات العمليات ، عمان ، مطابع الشمس ، 2001
64. مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر ، 2008
65. مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر ، 2000
66. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة :مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الاداري في المنشآت المتخصصة، الدار الجامعية، مصر ، 2003
67. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003
68. منى مؤتمن ، إدارة التغيير : جوهر عملية التنمية الإدارية ، رسالة المعلم ، مجلد 36 ، عدد 4 ، 1995
69. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003
70. موسى اللوزي ، التنمية الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط 2 ، الأردن ، 2002
71. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية(المنافسة و العولمة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
72. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997

73. كسنة أحمد ، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال ، غرناطة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2009
74. صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
75. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
76. طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007.
77. ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997
78. ناصر محمد سعود جرادات ، أحمد إسماعيل المعاني ، أحمد يوسف عريقات ، إدارة التغيير والتطوير ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2013
79. نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا-إعداد تنفيذ مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006
80. نادية عارف، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
81. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995
82. نعيم حافظ أبو جمعة ، التسويق الابتكاري، مطبعة مصر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003
83. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1992
84. نور الله كمال، وظائف القائد الإداري، دار طلاس للدراسات و الترجمة والنشر، الطبعة الأولى، دمشق، 1992
85. نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريح، الرياض، 2004
86. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، 2004
87. سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002
88. ستيف سميث، إدارة التغيير، ترجمة مكتبة الشقري، الرياض، 2001

89. سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
90. سعيد يس عامر، إستراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1994
91. سعيد يس عامر ، الإدارة وتحديات التغيير ، الإرادة للطباعة ، مصر ، 2001
92. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار اليازوري، 1998
93. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الحادي والعشرون، مكتبة عين لشمس، مصر، 1999
94. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، مركز بيمك ، 2005
95. السيد عليوة، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005
96. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية طبع- نشر- توزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
97. شارلزهل ، جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المريخ ، الرياض ، 2001.
98. عامر سيد ، مفاهيم إدارة التغيير وإدارتها ، مركز وايد سيرفس ، القاهرة ، 1991
99. عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 1997
100. عبد الباري درة ، التغيير في المنظمات ، في (بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية) مصطفى أحمد تركي (محرر) ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، 1986
101. عبد الحكم أحمد الخزامي، المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، مكتبة ابن سينا ، مصر، 1998
102. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار وائل للنشر، ج 1، الأردن، 2001
103. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ،
104. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 1999.

105. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2004
106. عبد العزيز بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان : دار المسيرة ، 2004
107. عبد الوهاب ألكيالي ، الموسوعة السياسية ، ج1 ، (المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، 1981)
108. عبد الوهاب سويس ، المنظمة : المتغيرات ، الأبعاد ، التصميم ، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع ، الجزائر ، ب ط ، 2009
109. العتيبي صبحي جبر ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2002
110. عدنان العتوم ، قاسم كوفحي ، القيادة والتغيير : الطريق نحو النجاح ، الطبعة الأولى ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011
111. عزت جرادات ، عماد الدين مني مؤتمن ، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، 2000
112. عزت جرادات ، وعماد الدين مني مؤتمن ، استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، 2000
113. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن ، ط 1 ، 2010
114. علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم ، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 1999
115. علي السلمي ، تطوير أداء وتحديد المنظمات ، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998
116. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
117. علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنتاجي مدخل التحليل الكلي ، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000
118. عماد الدين ، مني مؤتمن ، إعدادات تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2003 ،

119. عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات ، دار حامد للنشر ، عمان ، 1999
120. فاروق السيد عثمان، قوى إدارة التغيير في القرن الـ21، الطبعة الأولى، دار الوفاء، المنصورة، مصر، 2000.
121. فاروق محمد السعيد راشد ، التنظيم الصناعي والإداري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر ، 2001
122. الفاعوري رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005
123. فريد النجار ، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
124. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية "محاور الإصلاح الإستراتيجي في القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
125. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مراحلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 1999
126. فهمي أمين ، المدخل المنظومي وإدارة التغيير في مستقبل التربية العربية ، المجلد العاشر ، عدد 35 ، 2004
127. فؤاد محمد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، دار المناهج للنشر، ط1، الأردن، 2001
128. فؤاد القاضي ، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، بدون ناشر ، 2006
129. قاسم محمد صالح ضرار ، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص ، مطابع سمحة ، الرياض ، 2003

II - الرسائل والأطروحات (دراسات غير منشورة):

130. . بوزيدي دارين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، 2005.
131. بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006

132. مي فرح سمردلي ، مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، 2000
133. صالح بن سليمان الفائز، الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008
134. ضيف أحمد، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتفعيل التغيير ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2012.2013
135. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.2006 .
136. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004
137. سميرة إبراهيم علي عميرة ، إستراتيجية مقترحة لقيادة التغيير ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، 2010
138. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2007
139. شريف مسعودة، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بشار، 2008
140. عامر الحاج، دور تحليل الإنتاج و بحث العمليات في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2002/2003
141. عبد الخالق حنش سعيد الجندي الزهراني ، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الأشراف التربوي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،جامعة أم القرى كلية التربية ، المملكة العربية السعودية ، 2008
142. علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر"-، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
143. الوسمي فيصل ، درجة إسهام القادة التربويين في إدارة التغيير في المؤسسات التربوية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن ، 2006

144. أمل الفرحان وعبد الكريم السكر ، النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي في الأردن ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، مجلد 22 ، عدد 2 ، 1995.
145. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
146. الهادي بوقلقول، بومدين بلخير، إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد الأول، سبتمبر 2010
147. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2007
148. محمد شتوح، أحمد ضيف، إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية : الواقع والآفاق، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السابع، سبتمبر 2013
149. مجدي محمد محمود طایل، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس 2005، ص312.
150. منور أوسري ومنصور فؤاد سعيد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
151. كمال حمدي أبو الخير ، عالم المنظمات والعملية التنظيمية في ظلال التغيير ، بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات
152. نجار حياة، زغيب مليكة، إشكالية تأهيل المؤسسات الاقتصادية بين العصرية والعولة: نظرة مستقبلية، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 أبريل 2003
153. صالح مفتاح، عبد الرحمان بشاري، إدارة التغيير ومستقبلها في المؤسسة الاقتصادية "مع الإشارة لحالة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أبريل 2008

154. سناء مسودة، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن ، أيام 26- 27 نيسان 2006.
155. سعيد العطيوي ، النظرية العملية لقائد التغيير بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات
156. سعيد العطيوي ، التحول من القطاع العام إلى قطاع الأعمال كمدخل من مداخل التغيير ، بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات
157. عامر خضير حميد الكبيسي،_ الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي السادس للغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، الرياض - السعودية، جانفي 2007
158. عائدة خطاب، إدارة التغيير في ظل إستراتيجية إعادة الهيكلة ، بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات
159. عبد الله بلوناس وقدايفة أمينة ، دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير ، ملتقى دولي "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة أيام 21-24 أفريل ، الأردن ، 2008
160. عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة
161. عبد الملوك مزهود، المنظور الاستراتيجي لمفهوم الأداء، العوامل المفسرة له وقياسه، المجلة الجزائرية للتسيير، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، الإصدار السادس، العدد رقم 3، جانفي - جوان 2008
162. عبد القادر بلعربي، بودية فوزي، المؤسسة الجزائرية بين مطرقة التكيف و سندان التغيير، ورقة عمل مقدمة بالمؤتمر العلمي السنوي الثامن حول: "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أفريل 2008
163. علة مراد، سالت محمد مصطفى، إدارة التغيير : المفاهيم، الأسس والمنطلقات ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الثامن حول "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 21-24 أفريل 2008
164. علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: "إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل

الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة -"، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 29-30 مارس 2005

165. عياض عادل ، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 09 - 10 مارس 2004
166. فاضل الصفار ، التغيير الإداري كيف ولماذا ، مجلة النبأ ، العدد 5 ، صفر 1422 هـ (مايو 2001 م).

167. فريد النجار ، دور خبراء التطوير التنظيمي ووكلاء التغيير في مجهودات التنمية التنظيمية بحوث المؤتمر السنوي الأول " استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية

A . les Ouvrages:

168. A.D.Chandler , **Strategy and Structure , Chapters in "the History of the Industrial Enterprise Cambridge"** , New York : Mass: M.I.T. Press,1962
169. A . Martinet , **La Stratégie** , Vuibert , Paris , 1983 .
170. Andy Neely, **Business performance measurement- Theory and practice**, (Cambridge University, UK, 2004)
171. A.Thompson &A.Strickland , **A Strategic Management : Concepts and Cases** , 11th. Ed., New York : McGraw-Hill, 2001.
172. Barraux.jacques, **Entreprise et performance globale** , Editions economica, Paris, 1997
173. Berrah Lamia, **L'indicateur de performance : Concepts & Applications**, Lepadues Editions, Toulouse, 2002
174. Castelnau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, Editions d'Organisations, Paris, 1999
175. C.Bowman and D.Asch, **Strategic Management**, Hong Kong, 1987
176. C . Kenedy , **Les idées essentielles des auteurs les plus cites**, Maxima ,Paris. 2002
177. Certo ، S.C., and Peter, J.P., **"Strategic Management :Concepts and Application "**,2nd .Ed., New York :Random House, Inc.,1998.
178. David Autissier, Jean Michel Moutot, **Méthode de Conduite du Changement**, Edition Dunod, Paris, 2007
179. David J.Collis and Cynthia A. Montgomery , "Competing on Resources : Strategy in the 1990S", **Harvard Business Review** , July - August 1995.
180. D.R.Gilbert ,E.Hartman ,J.mouriel ,and R.E.Feeman, **A logic for Strategy**, New York : Harper and Row, 1988

181. Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker**, Editions Village Mondial, Paris, 1999
182. EARL M.A CARTER et FRANK A McMAHON, **Improving employee performance- through workplace coaching, a practical guide to performance management**,(British library, KOGAN PAGE, London and Sterling, VA , 2005)
183. Ecosip, **Dialogues autour de la performance en entreprise**, (Editions Harmattan, Paris, 1999)
184. Fred David, Fred r. david , **strategic management** , concept, cases 10/ed. By Pearson Education, 2005
185. Fullan , M , **Leadership for the 21st Century** , Educational Leadership , 1998
186. Goens , George A and Clover , Sharon , I R , **Mastering School Reform** , Allyn and Bacon , USA , 1991
187. H.AL-Shamari , **Strategic Planning In Jordan Industrial Shareholding Organization and It's Linkage Organizational Effectiveness**, Un Published , MBA Thesis , Yarmouk University , 1998
188. I . Ansoff , **Stratégie du développement de l'entreprise** , Organisation «Paris , 1987.
189. Igor Ansoff, **Corporate Strategy : An Analytic Approach To Growth and Expansion**, New York : McGraw Hill ,1995
190. J. Allouche et G . Shmidt , **Les Outils de la decision stratégique** , La Découverte Paris ,1995.
191. Jean Brilman, **Les Meilleures Pratiques de Management**, 4ème édition, Les éditions d'Organisation, Paris, France, 2003
192. Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, **Stratégie «Les Clés du Succès Concurrentiel»**, Edition d'Organisation, Paris, 2004
193. Jauch,L., &Glueck, W., **Strategic Management and Business Policies**.5th.Edition, New York: McGraw-Hill Int.,1989.
194. J.D.Stoffels, **Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environment Scanning** New York : Prentice-Hall., 1994
195. J . P. Angelier , **Economie Industrielle** , OPU , Alger , 1993.
196. J.P.Helfer M. Kalila,**Managemente(strategique et organisation)**,vuiberte,paris,2002
197. J.L.Charron et S.Saparie,**Organisation de gestion de l'entreprise**,Dunod,Paris,2001.
198. J.L.MALO, **l'essentiel du contrôle de gestion**, (édition d'organisation, 2e édition, PARIS, France, 1998)
199. Judith Hale, **Performance- Based Management, What every manager should do it to get results**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Pfeiffer, 2004
200. Hamadouche. Ahmed, **La lettre d'ISG consulting et publication**., Automne 2002

201. Hill ,Charles W. and Jonson ,Gareth R., “ **Strategic Management : An Integrated Approach**” ,4th Ed. , New York : Houghton Mifflin Company , 1998 .
202. H.Gray , "Strategy As Revolution", **Harvard Business Review** , July –August , 1996
203. Gerry Johnson and Kevan Scholes , **Exploring Corporate strategy** , 4th. Ed. , U.K. , Prentice-Hall Europe , 1997.
204. Kester Isaac – Henry , Strategic Management In The Public Services , In " **Public Management In Britain** " , Edited by : Sylvia Harton & David Farnham , London : Macmillan Press LTD, 1999
205. L.Byars , **Strategic Management : Formulation and Implementation** , 3d. Ed., New York : Harper Collins Publishers, 1991
206. L.C.Megginson, D.C.Mosley and P.H.Pietri, **Management: Concepts and Application** , New york : Prentice-Hall, 1992
207. M.James Higgins and W. Julian Vincze , **Strategic Management and Organizational Policy** , 3rd.Ed.,Japan : CBS publishing Ltd. ,1986
208. Marshall M.Williams , " **Astrategic Approach to Manageing Change** " ,Canadian Business Review, Vol.18, Issue 2 , 1991
209. M.GERVAIS, **contrôle de gestion** ,(ECONOMICA, 6e édition , PARIS, France, 1997)
210. M. Porter,**choix strategiques et concurrence**,economica,Paris.
211. M.Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris,2000.
212. Michel Barabel , Olivier Meier , **Manageor : Les Meilleurs Pratques De Management** , Dunod ,Paris, 2006.
213. Michael Armstrong, **Performance Management Key strategies and practical guidelines**, (3rd Edition, British library, KOGAN PAGE, London and Philadelphia), 2006
214. Mintzberg , H.,& Quinn , J.B., “**The Strategy Process : Concepts, Contexts and Cases**” , 2nd.Ed., New Jersey
215. Olivier Meier Et Al , **Gestion Du Changement** , Dunod , Paris , 2007
216. Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, « **Du bon usage des indicateurs EVA et MVA**, L’expansion Management Review, N°105, juin, 2002
217. P.Dobson and K.Starkey, "**The Strategic Management**", Oxford : Blackwell Publisher, 1993
218. P.Joffre G.Koenig,**Stategie de l'entreprise**,Economica,Paris,1985.
219. Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance- le Guide du pilotage**, (les éditions d’organisation, Paris, 1997)
220. P. Wright, M.Kroll and J. Parnell, **Strategic Management: Concepts and Cases** ,4th .Ed., New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1998
221. R.D. Gate wood and Others, **Management: Comprehension Analysis and Application** , New York: John Wiley, 2000

222. Reinhard , Tess , **A Grounded Theory Investigation of Change Leadership During Turbulent Times** , a dissertation for the degree of Doctor of Education , Northern University : USA , 2007.
223. Roberts , N , **Transforming Leadership** : A process of collective Action , human relation , 38(11)
224. .R . Papin , **l'art de diriger** , Tome 1 , Management et stratégie , Dunod , Paris , 1995 .
225. Robson ,W. **“Strategic Management & Information System :An Integrated Approach”** , London: Pitman Publishing, 1994.
226. . R.Simons, " **Performance Management and Control System for Implementing Strategy: Text and Cases**", New Jersey: MC Graw Hill Inc.,1999
227. Scoot , Geoff , **Change Matters** , Allen & Unwin , Australia , 1999
228. W.F. Glueck , **Business Policy and Strategic Management** , New York : McGraw-Hill , 1980
229. Wheelen ,T.L., & Hunger , J.D., ” **Strategic Management & Business Policy** “ 6th.Ed.New Jersey : Prentice –Hall , 2000.
- 230.
231. W.New man & J.P.Logan , **Strategy , Policy An Central Management**,Ohio :South–western Publishing Co., 2nd .ed. ,1976

المنشآت والمجلات:

232. Anthony.A.Atkinson, **Bâtir les nouveaux indicateurs de performance**_, Gestion et Entreprise, Publication trimestrielle de l' INPED, Numéro spécial : Productivité, avril-juillet, 2000, N°11-12
233. Boyd . V , **Leading Change from the Classroom** : Teachers as Leaders , Issues about change , 1995 , Vol. 4 , Austin TX : Southwest Educational Development Laboratory.
234. Céline Bariel, **La Résistance au Changement**, Centre d'étude en transformation des organisations, service de l'enseignement du management, HEC Montréal, Cahier N°04-10, Août 2004.
235. Warrick , D D , **Developing Organization Change Champions** , Organization Development Practitioner , Vol .41 No.1.

B . Sites internet:

236. <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation> 2014/12/26
237. http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique 2014/12/26
238. www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/theseSite/AA26~1/.../47B0~1.DOC 12/12/2014
239. http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations 2014/12/26
240. <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=effectifs> 26/12/2014
241. <http://www.mptic.dz> 21/09/2010

242. http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, Consulté le: 23/07/2013 à 23:26.

جون كوتر ، قيادة التغيير ، ص 5.

243. www.ibtesama.com/vb/showthread-t_18594.html , 17/10/2013.

فائمة الملاحق

قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الرتبة العلمية	الاسم واللقب	مكان العمل
02	أستاذ دكتور	أحلام إبراهيم ولي	جامعة صلاح الدين - العراق
03	أستاذ دكتور	سيروان كريم عيسى	جامعة صلاح الدين - العراق
04	أستاذ دكتور	خالد محمد عمر	جامعة عمان العربية
05	أستاذ دكتور	هوارى معراج	جامعة غرداية - الجزائر
06	أستاذ دكتور	شنوف شعيب	جامعة بومرداس - الجزائر
07	الدكتور	نوي طه حسين	جامعة الجلفة - الجزائر
08	الدكتور	قرش عبد القادر	جامعة الأغواط - الجزائر

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

سيدي ، سيدتي ، الكريم(ة)

نرجو منكم التفضل بملاً هذه الاستمارة التي بين يديك وذلك من أجل المساهمة في إثراء موضوع أطروحة دكتوراه، وتهدف هذه الدراسة الأكاديمية الموسومة بعنوان : (تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية). إلى فحص مدى تطبيق وتبني المؤسسة لمدخل الإدارة الإستراتيجية ، وجدوى هذا التطبيق ، وكذلك أثر ودور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها في أداء المؤسسة وأبعاد العلاقة بينهما بتوسط قيادة التغيير بأبعادها.

وبالتأكيد فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ستكون ذات أثر إيجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

لذا نرجو منكم التفضل مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال دون ترك أي سؤال لأن ذلك يؤدي إلى إهمال الاستمارة بالكامل، علماً بأن الباحث يؤكد على مدى شفافيته وموضوعيته في التعامل مع المعلومات المسترجعة من الاستبيانات المعبأة من قبلكم وبأن البيانات المدونة تتم بطابع السرية والأمانة العلمية.

نشكركم على حسن تعاونكم .

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح في عملكم

وتفضلوا بقبول فائق التحية والاحترام

الباحث

أولاً: بيانات عامة:

☐ ذكر ☐ أنثى ☒ الجنس :
☐ 30 – 20 ☐ 40 – 31 ☒ العمر :
☐ 50 – 41 ☐ 51 فأكثر
☐ ثانوي (شهادة مهنية) ☐ شهادة تقني ☒ المؤهل العلمي :
☐ ليسانس ☐ مهندس
☐ دراسات عليا
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنة ☒ مدة الخدمة :
☐ 11 – 20 سنة ☐ 21 – 30 سنة
☐ أكثر من 30 سنة

ثانياً : المعلومات الفنية :

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
I : الإدارة الإستراتيجية						
أ: بعد التوجه الاستراتيجي						
1.	تتسم رؤية المؤسسة بالوضوح					
2.	تساعد رؤية المؤسسة على صياغة الإستراتيجية					
3.	تراجع المؤسسة الرؤية بعد مسح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات					
4.	تساعد الرسالة على صياغة الإستراتيجية					
5.	تعمل رسالة على قيادة عملياتها نحو جودة الخدمات التي تقدمها					
6.	المعلومات التي يتضمنها نص رسالة المؤسسة تعكس وجود فكر استراتيجي					
7.	تعكس الأهداف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة					
8.	تتسجم أهداف المؤسسة مع الثقافة التنظيمية فيها					
9.	يوجد تكامل بين الرؤية والرسالة والأهداف .					
ب : بعد التحليل الاستراتيجي						
10.	التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر على أهداف واستراتيجيات المؤسسة					
11.	الهيكل التنظيمي في المؤسسة عامل مهم ومساعد لتنفيذ الإستراتيجية .					
12.	تهتم المؤسسة بتطوير الجوانب التكنولوجية والمعرفية					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	وتمتلك نظام معلومات متكامل .					
13.	تعمل المؤسسة على استغلال نقاط القوة لصالحها.					
14.	تحاول المؤسسة التغلب على نقاط الضعف الموجودة في أعمالها					
15.	تطرح المؤسسة أفكار تطويرية جديدة لها انعكاسها على ممارسة الإدارة العامة .					
16.	تقارن المؤسسة أدائها الحالي مع أداء المؤسسات المنافسة لها					
ج : بعد البدائل الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي						
17.	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية لتعزيز جوانب القوة وتعالج نقاط الضعف					
18.	تحدد المؤسسة البدائل الإستراتيجية التي تستثمر الفرص المتاحة والتي تتجنب التهديدات					
19.	عند اختيار البديل المناسب تراعي المؤسسة مستوى المخاطر الذي يمكن قبوله					
20.	عند اختيار البديل المناسب تراعي المؤسسة طبيعة العائد المنتظر تحقيقه.					
د: بعد التنفيذ الإستراتيجي						
21.	تسير عملية تنفيذ الإستراتيجية في ضوء توجيهات الرؤية والرسالة.					
22.	تقلل عناصر الضعف والتهديدات من قدره المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها .					
23.	تعتمد المؤسسة على تهيئه الهيكل التنظيمي كآلية في تنفيذ الإستراتيجية.					
24.	الموارد البشرية عامل رئيسي للتنفيذ الفعال للإستراتيجية.					
25.	تساعد الثقافة التنظيمية وانسجامها على التنفيذ الفعال للإستراتيجية .					
26.	توفر نظم المعلومات في تنفيذ الإستراتيجية.					
هـ: بعد الرقابة الإستراتيجي						
27.	تستفيد المؤسسة من نتائج الرقابة في الحكم على مدى تنفيذ الإستراتيجية.					
28.	توجد أنظمة معلومات لمتابعة الرقابة الإستراتيجية					
29.	تسهم أنظمة المكافأة والحوافز في المساعدة على إنجاح الرقابة الإستراتيجية					
30.	تمكن عمليات الرقابة من متابعة الأداء الاستراتيجي					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31.	تهتم عملية الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة بتقييم الأداء الكلي .					
II : قيـــــادة التغيـــــير						
أ : بعد بناء اتفاق جماعي بخصوص الأهداف المؤسسة وأولوياتها						
32.	يسعى المدير جاهدا للتوصل لاتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المؤسسة وأولوياتها					
33.	يراعي المدير أهداف المؤسسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بأحداث التغيير					
34.	يشجع المدير العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني					
35.	يساعد المدير العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمؤسسة وأهدافها					
36.	يساهم المدير في تطوير آليات العمل التي تسهل إنتاجية الفريق وتحقيق أهداف التغيير					
37.	ينسق المدير جهود أعضاء الفريق لتحقيق التكامل					
38.	ينمي لدى أعضاء فريق التغيير بروح الفرد الواحد					
ب : بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة						
39	يعطي المدير أولوية لبناء مجموعة من القيم وتعزيزها داخل المؤسسة					
40.	يسعى المدير لبناء العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين الأطراف.					
41.	يظهر المدير الثقة في قدرات الأفراد وما يمكن أن يسهموا به في تحقيق أهداف التغيير					
42.	يعمل المدير جاهدا للحد من العوامل المعيقة للتغيير والمقاومة له					
43.	يشجع المدير تنمية مجموعة من القيادات الرسمية وغير الرسمية بالمنظمة					
44.	تحل النزاعات بانفتاح وباستخدام أساليب تعاونية					
ج : بعد نمذجة السلوك / تقديم نموذج سلوكي يحتذى						
45.	يعد المدير نموذجا للقائد الفعال يقتدى به					
46.	يبدى المدير تميز في أسلوبه ونمطه القيادي في إدارة المؤسسة					
47.	يؤدي المدير دوره بنجاح ضمن فريق العمل					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
48.	يمارس المدير قيادة التغيير في المؤسسة عملا وليس قولا فقط					
49.	يلجأ المدير أثناء حل المشكلات وصنع القرارات إلى دراسة المشكلة من كل أبعادها.					
د : بعد مراعات الحاجات والفروق الفردية لدى العاملين في المؤسسة						
50.	يستثمر المدير الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها كل فرد من العاملين في المؤسسة بشكل مناسب					
51.	يصغي المدير باهتمام للآراء العاملين .					
52.	يعامل المدير جميع العاملين في المؤسسة بالمساواة دون إظهار تمييز .					
53.	يسعى المدير جاهدا لتوفير الفرص التدريبية الملائمة لتحقيق النمو المهني للعاملين .					
هـ : بعد التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية						
54.	يدعو المدير الموظفين إلى تقديم آرائهم ومقترحاتهم.					
55.	يدعم المدير وجهات النظر المختلفة مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة للعمل					
56.	يحرص المدير على استمرار قنوات الاتصال مفتوحة في جميع مراحل عملية التغيير					
57.	يشيد المدير بإنجازات وجهود الأفراد في عملية التغيير					
و : بعد هيكلة التغيير						
58.	يوزع المدير الأدوار والمهام القيادية بين العاملين في المؤسسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا					
59.	يمتلك الموظفون درجة من الاستقلالية والحرية تمكنهم اتخاذ بعض القرارات الخاصة بهم					
60.	يؤكد المدير على حل المشكلات بصورة جماعية فعالة					
61.	يضع المدير برنامجا زمنيا معلنا لتنفيذ إجراءات التغيير وفق مراحل محددة ومناسبة					
62.	يعلن المدير باستمرار عن كل ما يتوصل إليه فريق التغيير من نتائج إيجابية					
III: الأداء						
أ : الفعالية						
63.	كفاءة النظام المالي يسهم في تحقيق أهداف الإستراتيجية .					
64.	تعتمد المؤسسة نتائج البحث العلمي لحل المشكلات .					

[illegible]

Abstract:

Varied vocabulary and practices of organizational work field with varying concepts and different environments, which has long differed organizations in their orientation depending on the orientation of its leaders, when they should be those organizations committed to the basic objectives that are designed for it, so he touched on three variables occupies an exceptional importance in business organizations not namely: strategic management, change leadership, performance, and research aims to identify the impact of strategic management performance through the leadership change in Algeria Telecom Foundation. The most problem Find a set of questions about the natural relations and mutual influence between research variables, and adopted the descriptive analytical method, and adopted a resolution to collect data and information and processing and test hypotheses have been adopted a number of appropriate statistical methods and the most significant results connected to the research importance of the leadership of the change of strategic management and their impact on performance Organization, The main recommendations that the institution is aware of the need to replace the study, the fact that the leadership change is one of the critical elements in the development and building of strategic management, which is one of the priorities that contemporary organizations seeking to possess.

Key words: strategy, strategic management, change management, leadership, change leadership, performance.