

## التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم

د/ رحيم حسين

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
جامعة الأغواط

### Résumé

La gestion de la transition, imposée par les mutations vécues dans le monde socio-économique et donc dans le monde des affaires, exige l'existence d'un leadership plus rationnel, et un système de changement plus efficace, basé sur un système de compétences, de savoir et le savoir-faire, plus efficient, qui peut bâtir un système d'amélioration permanent dans l'entreprise.

### الملخص:

يفرض تسيير الانتقال، الناتج عن التحولات الحاصلة في الواقع الاقتصادي- الاجتماعي و من ثم في عالم الأعمال، أن تتوفر المؤسسة على قيادة أكثر رشادة وعلى نظام تغيير أكثر فعالية، يستند على نظام كفاءات ومعارف ومهارات أكثر فاعلية، قادر على تشييد نظام تحسين دائم في المؤسسة.

## مقدمة:

عرفت الثنائية "مؤسسة-محيط" خلال العقود الثلاثة الماضية تطورات هامة أدت إلى بروز البعد الموضوعي في تحليل سلوك المنظمات، بعدما كان البعد الذاتي هو المحدد في مجال التغيير. ولقد كان هذا التطور متزامنا، أو بالأحرى متأثرا، بتطور الفكر الاستراتيجي، الذي أدى بدوره إلى تنامي أهمية الإدارة الاستراتيجية (management stratégique) للمؤسسات. فمذ بداية الثمانينيات بدأت تأخذ هياكل المؤسسات طابعا استراتيجيا. وهذا يعني أن اعتبارات تصميم الهياكل لم تعد داخلية بحتة، بل أصبح يراعى فيها أيضا تغيرات المحيط الحالية أو المرتقبة.

لقد أدى التحليل القائم على مفهوم "التطوير التنظيمي"، الذي برز في السبعينيات، وتطور في الثمانينيات، إلى إعطاء دفع قوي لمجال تحليل سلوك المنظمات من خلال مدخل الهياكل، وكان بمثابة مدخل هام لمساعدة القيادات الإدارية على متابعة التغيرات الداخلية أو المحيطية، ومن ثم إجراء التغيير اللازم في هيكلها من أجل التكيف. إذ أن المقصود بالتطوير التنظيمي هو كل عملية تحسين تتعلق بالتنظيم تتم وفق أسس علمية وتكون استجابة لتغيرات حاصلة، أو متوقعة الحصول، داخل المؤسسة أو خارجها.

ويندرج هذا التحليل في الواقع في إطار ما يعرف بالنظريات الموقفية (les théories de contingence)، والتي حاولت الربط ما بين هيكل المؤسسة وكل من الحجم وفلسفة الإدارة وسياسة المؤسسة والتكنولوجيا وظروف المحيط المختلفة.

وخلال فترة التسعينيات كان التحليل الاستراتيجي لسلوك المنظمات هو المسيطر، ليس فحسب على المستوى الفكري، بل أيضا على المستوى العملي، بعدما أصبحت التحليل السابقة أكثر نضجا وعمقا فيما يتعلق بإقحام المحيط في حياة المؤسسة، ولعل سبب ذلك راجع إلى عمق التحولات المحيطية التي انطلقت مع نهاية الثمانينيات.

فلقد شهدت هذه الفترة الأخيرة تحولات عميقة ومتسارعة في محيط الأعمال، المباشر منه وغير المباشر، ويتوقع أن تتزايد وتيرة هذا التسارع في السنوات القليلة المقبلة، وهذا يفرض على المؤسسة أن تدرك جيدا ديناميكية الأنظمة، وأن تجعل من التغيير نحو التحسين شعارا لها. وهذا الأخير إنما يقوم على ثلاثة مقومات: المورد البشري، رأس المال، التعاضد والتفاعل (synergie et interacion) ما بين مختلف عناصر هذا النظام. وحيث إن المورد البشري يظل عماد كل مبادرة تحسينية داخل المؤسسة، فإن العناية بهذا المورد ووضع استراتيجية لتنميته أضحت ترتب على رأس

اهتمامات قيادات المؤسسات المتطورة. كما إن إشراك كافة العاملين في عملية التغيير أصبحت مبدأ راسخا في التسيير الحديث.

غير أن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال أدى إلى تطور نوعي في إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصبا على إدارة (أو تسيير) المعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء. هذا، فضلا عن أن لواء التغيير إنما تصنعه وتحمله وتجسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات.

## 2- أهمية مدخل النظم في فهم عملية التغيير:

يمكن النظر إلى المؤسسة من عدة مداخل: الاقتصادي، الاجتماعي، التنظيمي، النظامي. فأصحاب المدخل الاقتصادي ينظرون إلى المؤسسة كمجموعة من عناصر الانتاج (مادية، بشرية، مالية) تشترك من خلال مزج معين في إنتاج الثروة وبيعها؛ في حين يرى أصحاب المدخل الاجتماعي أن المؤسسة عبارة عن وحدة تتطوي على مجموعة من القيم، وتمثل العلاقات الإنسانية محور هذا الاتجاه، فضلا عن أن المؤسسة أداة لامتصاص البطالة وترقية مستوى الحياة الاجتماعية؛ بينما يرى أصحاب المدخل التنظيمي المؤسسة على أنها مجموعة من العلاقات الوظيفية، منظمة في إطار من الاتصالات الرسمية، ويتجلى هذا الاتجاه بوضوح في مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية في التنظيم؛ أما المدخل الأخير، أي المدخل النظامي، وهو المدخل المعتمد في هذا البحث، فينظر من خلاله إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتسم بالتعقيد، تتفاعل عناصره بصورة مستمرة، وأي خلل يصيب أحد هذه العناصر يطال السير الحسن للنظام برمته.

يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها والموجهة نحو هدف مشترك. ويتمثل هذا التفاعل في التأثير البيني ما بين هذه العناصر، سواء كان تأثيرا متبادلا: (أ) يؤثر في (ب) و (ب) يؤثر في (أ)، أو تأثيرا متعديا: (أ) يؤثر في (ب) و (ب) يؤثر في (ج) ...، أو تأثيرا حلقيا: (أ) يؤثر في (ب) يؤثر في (ج) يؤثر في (د) ... (ي) يؤثر في (أ).

وبناء على هذه النظرة الأخيرة فإن التغيير في النظام إنما يتم من خلال التغيير في أحد أو بعض عناصره. غير أن درجة التغيير وأثره تخضع لأمرين: أهمية وحجم التغيير المستهدف من جهة، والأهمية النسبية للعنصر الذي وقع عليه التغيير من جهة ثانية. وحسب H. Mintzberg يمكن النظر إلى المؤسسة كنظام من خلال خمسة أبعاد أو أنظمة<sup>1</sup>:

- نظام سلطة رسمية؛
- نظام تدفقات منتظمة؛
- نظام اتصالات غير رسمية؛
- نظام من الأعمال؛
- نظام من القرارات.

إن إدراك قيادة المؤسسة لأهمية المدخل النظامي في فهم التغيير بالغ الأهمية، ذلك كل تعبير في المؤسسة ما هو إلا تعبير عن تغيير في هيكل المؤسسة (structure) (de l'entreprise)، بل وإنه نتيجة حتمية لتغيير في هذه الهيكلة. والمقصود بهيكل المؤسسة نمط توزيع الوظائف والمسؤوليات بين مختلف الأعضاء، وكذا نمط العلاقات التي تربط هذه الأعضاء فيما بينها. وبمعنى آخر فإن الهيكل هنا يعبر عن توزيع الأدوار في مسرح المؤسسة. وكما أنه على مستوى المسرح يرتبط نجاح المسرحية وتحقيق رسالتها بأداء كل ممثل لدوره على الوجه المطلوب منه، فإنما الأمر كذلك بالنسبة للمؤسسة.

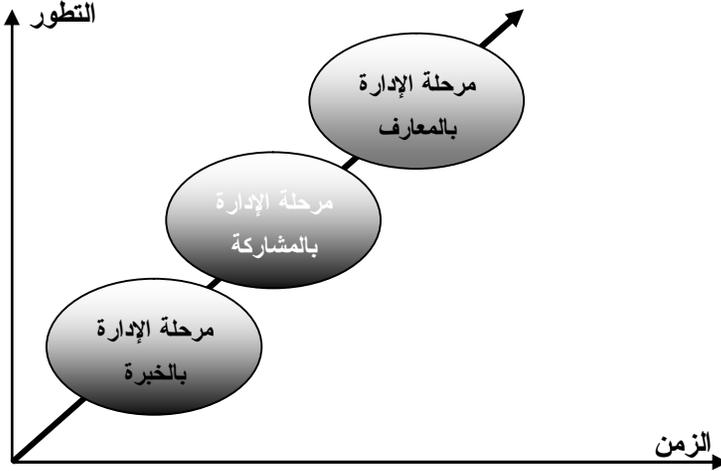
غير أن نشاط المؤسسة أكثر تعقيدا من ذلك بكثير. ففضلا عن أن المؤسسة قد تحتوي على مئات، بل آلاف أو عشرات الآلاف، من العمال، وهو ما ينتج عنه شبكة معقدة من العلاقات، فإن كونها نظاما مفتوحا على المحيط يجعل نجاحها أيضا مرهون بمدى ملاءمة هذا المحيط.

### 3- التغيير في المؤسسة وأثر المحيط:

تعدّيات المحيط المتغير تفرض على المؤسسة التكيف، وهو ما يقتضي اتسام هيكلها بالمرونة. وهذه التغييرات تشمل الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وصف بأوصاف شتى: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات ..، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة (أو المسير)، حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهيكل أقل بساطة. فالأسواق اليوم أضحت معولمة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، والآلات والتجهيزات رقمية، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة .. إلى غير ذلك من التحولات. وهذا ما يجعل التغيير ضرورة لا مناص منها.

وهكذا فقد انتقلت وظيفة الإدارة إلى مرحلة جديدة وهي الإدارة بالمعارف، وهو ما أعطى لمفهوم التطوير التنظيمي مدلولاً جديداً. ولعلنا نستطيع التمييز بين ثلاثة مراحل في تطور الإدارة كما يوضح الشكل التالي:



شكل 1: التطور النوعي للإدارة

ومع إن مبررات التغيير في المؤسسة مزدوجة المصدر: مبررات داخلية (تغيير الإدارة، توسع، تنويع، تصفية جزئية، ..) ومبررات خارجية (والتي تفرضها تغيرات المحيط)، وهو ما يعني أن عملية التغيير تتجاوزها قوى داخلية وأخرى خارجية، إلا أن هذه الأخيرة أضحت هي الأكثر إلحاحاً والأوسع نطاقاً، بل إنها هي التي تكون، في أغلب الأحيان، السبب في إيجاد المبررات الداخلية للتغيير.

وإذا ما اقتصرنا على الأسباب الاقتصادية الخارجية للتغيير، ذات البعد العالمي، فيمكن ذكر الأسباب الآتية:

- العولمة الاقتصادية، والتي نتج عنها تسارع في التاريخ والجغرافيا واتجاه نحو توحيد الأسواق؛

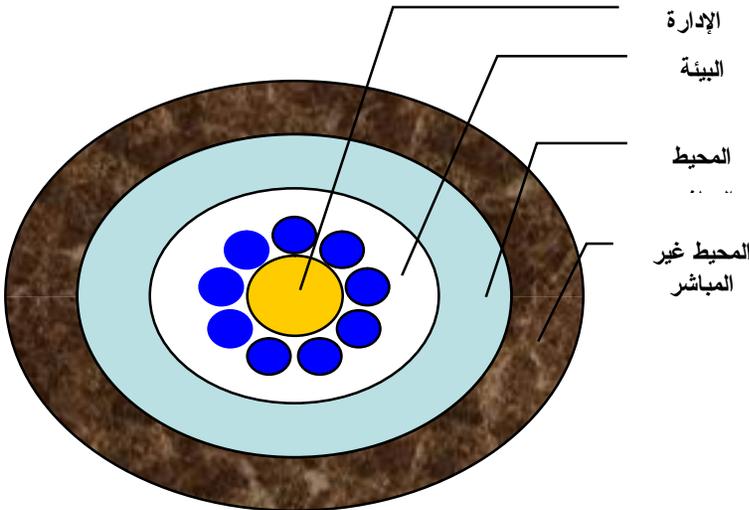
- الاتجاه نحو التركيز (المجموعات، الشركات القابضة) والاندماج بالنسبة للمؤسسات، ونحو التكتلات بالنسبة للدول (الاتحاد الأوروبي، الآسيان، ...)، وهو ما يدل على طفو استراتيجيات التعاون على حساب استراتيجيات المواجهة؛

- التطور التكنولوجي المتسارع، وهو ما يتجلى في رقمية التجهيزات والآلات؛  
- ثورة المعلومات، وهو ما يتجلى في التطور الهائل في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حتى وصف عصرنا هذا بحضارة المعلومات، وهذا ما نتج عنه تطور في

أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار والأنظمة الخبيرة) وتغير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية)؛

- اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات، وبالتالي تحول في مدلول الميزة التنافسية؛  
- التغيرات القانونية والاجتماعية والسياسية.

وهكذا فإن مدخل النظم يعني النظر إلى المؤسسة كنظام جزئي تحيط به أنظمة أخرى تؤثر فيه، كما تتأثر به أيضا، وهي تلخص عادة في المحيط المباشر، والذي يشمل مختلف متغيرات قطاع النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، والمحيط غير المباشر الذي يشمل متغيرات عامة تؤثر في مختلف القطاعات، سواء كانت هذه المتغيرات وطنية أو دولية. وتجدر الإشارة إلى أن التحليل الاستراتيجي الحديث أصبح يفصل بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها، حيث يعتبر هؤلاء بمثابة زبائن داخليين، بالإضافة إلى الزبائن الخارجيين التقليديين، وهذا يدل في الحقيقة على تراجع عن النظرة التقليدية التي كانت تعتبر العاملين مجرد منفذين ما عليهم سوى تنفيذ أوامرهم. وهذه النظرة الجديدة نابعة من الأهمية المتزايدة التي أصبح يحظى بها المورد البشري في المؤسسات. والشكل التالي يصور لنا مدخل النظم في تعريف المؤسسة:



شكل 1: مفهوم المؤسسة من منظور مدخل النظم

غير أن التغيير ليس قالباً جاهزاً يكفي أن تديره إدارة المؤسسة كما نشاء وفي أي اتجاه تريد. فكثيراً ما تكون المقاومة ضد التغيير عنيفة، فتدفع بالتالي الرياح بما لا تشتهي

سفينة الإدارة. وهذه المقاومة قد تكون فردية كما قد تكون جماعية. وهذه الأخيرة تكون عادة أكبر خطورة على تنفيذ مشروع التغيير.

وفي مجال مقاومة التغيير أيضا يميز بعض الباحثين بين نوعين من المقاومات: مقاومات تتعلق بالإجراءات (résistances à la démarche)، والتي قد تكون فردية أو جماعية، ومقاومات تتعلق بالتنظيم (résistance organisationnelle)، أي بصعوبة التغيير في هيكل المؤسسة بما يوافق متطلبات التغيير، إذ أن هيكل المؤسسة (la structure) يشكل في حد ذاته مجموعة من الحواجز في سبيل التعليم ونشر المعارف<sup>2</sup>.

وبغض النظر عن شكل المقاومة ضد التغيير فإن لها أسباب كثيرة:

- غموض الهدف من التغيير يثبط العزائم؛
- ضعف الحوافز يحبط الهمم؛
- ضعف الثقة بين الإدارة، أو الذين يقودون التغيير، والعاملين في المنظمة؛
- ضعف نظام الاتصال يضيف الشكوك ولا يساعد على إيصال الهدف ولا الطريقة على الوجه السليم؛

- تضارب صارخ بين أهداف التغيير وأهداف العاملين أو قيمهم؛
- احتمال أن يؤدي التغيير إلى تهديد بعض العاملين في مناصبهم أو مداخيلهم؛
- تزايد الشكوك حول احتمال نجاح مشروع التغيير، خاصة إذا سبقته مشروعات تغيير فاشلة من قبل.

#### 4- منهج التغيير ودور الإدارة:

يجب التمييز في البداية بين المنهج والطريقة (la méthodologie et la méthode). فالمقصود بالمنهج هنا هو الفلسفة التي يقوم عليها التغيير، والتي تتجلى في التفكير ومجموعة القيم التي تتبناها الإدارة أو المنظمة بوجه عام، وهو ما ينعكس على نمط العلاقات والاتصال والأولويات المسطرة وترتيب الأهداف وفق هذه الأولويات. في حين يقصد بالطريقة مجموعة الإجراءات المعتمدة في تجسيد عملية التغيير، والتي يجب أن تتم وفق تسلسل منطقي وبأساليب علمية.

إن إرساء نظام تغيير فعال في المنظمة يقتضي وضوح المنهج. وهذا الأخير يبدأ من تغيير عميق في الفكر والسلوك، ابتداء من الفرد إلى الفريق إلى المنظمة ككل. وتدلنا التجارب العملية في مجال التغيير على أن المنهج الفعال هو المنهج الذي ينطلق من تنمية روح الجماعة في المنظمة، ويستند إلى مرجعيات علمية، وبالتالي يكون عماده المعرفة والكفاءات.

ويعتمد قياس المنافع على مقارنة التغير في كفاءة المؤسسة بتكلفته، وهو ما يمكن الاصطلاح عليه بالرفع التغييري. وبطبيعة الحال يتم استخراج عدة رافعات بقدر المجالات التي مسها لتغيير. ونحن ندرك جيدا مصاعب قياس التكاليف والمنافع الناتجة عن التغيير، إذ أن بعضها يكون معنويا، إلا أننا كلما تمكنا من تكميم المدخلات والمخرجات اقتربنا من رافعات تغييرية حقيقية (des leviers de changement réels).

وحيث إن إدارة المؤسسة هي مركز القيادة، والمدير هو القائد، فإن مهمتها بالغة الأهمية في اختيار المنهج الملائم والطريقة الأكثر فعالية. فعلى أهمية إشراك العاملين في مختلف مجالات الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يعد في حد ذاته مكونا أساسيا من مكونات فلسفة الإدارة، إلا أن مسؤولية هذه الأخيرة في وضع إطار التغيير ووجهته تتحملها وحدها، باعتبارها مركز القرار.

وعليه، يجب أن تسند وظيفة القيادة لأهلها، ونقصد هنا الكفاءات ذات التكوين والخبرة. هذا، فضلا عن الخصائص الذاتية التي يشترطها الخبراء في شخصية القائد، والكلام في ذلك مبسوط في كتب الإدارة والتنظيم ولا نود تكراره.

#### 5- من أجل نظام للتحسين في المؤسسة:

التغيير هو مسألة موت أو حياة بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يعني أن مصير أي مؤسسة (أو أي منظمة) مرهون بمدى قدرتها على التحول وفقا للمقتضيات المستجدة. غير أن عملية التغيير ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما الهدف هو تكوين وضع تنافسي أفضل، أو على الأقل الحفاظ على الموقف التنافسي الحالي، والذي يصبح هدفا استراتيجيا إذا ما رأت المؤسسة نفسها غير قادرة على التطوير في المدى المنظور. ذلك أن العبرة بما يستطيع فعله، انطلاقا من الإمكانيات المتاحة، وليس ما يراد فعله. ونفهم بدهاءة أن التغيير الذي لا يؤدي إلى تحسين ما هو إلا مجرد عبث. والتحسين قد يتعلق بجانب أو أكثر من جوانب كثيرة يتعذر حصرها: وسائل أو طرق الإنتاج، الجودة بمفهومها الشامل، التكلفة، آجال الإنتاج والتسليم، طرق التوزيع، الصيانة، التنظيم، العلاقة مع الزبون،... الخ.

ومن أجل تحقيق هدف "التحسين المستمر" يتعين أولا إيجاد "نظام تحسين" قادر على جعل التغيير عملية إيجابية هادفة. وحتى يكون هذا النظام كذلك لابد من:

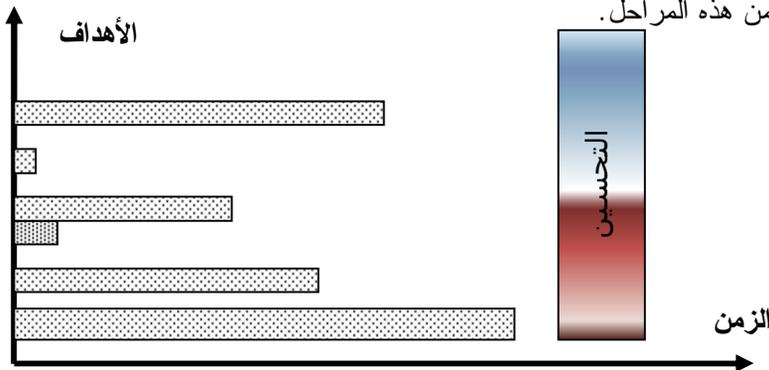
- أن يكون الهدف من التغيير واضحا ودقيقا في إطار خطة تفصيلية؛
- أن يتم تسخير كل الإمكانيات اللازمة لتنفيذ العملية؛
- أن يتم إشراك الجميع في العملية، وذلك بحسب طبيعة وحجم الهدف؛

- توفر نظام رصد (أو يقظة) ونظام ذكاء اقتصادي في المؤسسة؛
- تضمين نظام الحوافز في المؤسسة حوافز خاصة لدعم التغيير وتشجيع المبادرات الخلاقة؛

- وجود إدارة تتوفر على قدر معتبر من الكفاءة في مجالات التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة، وهو ما يعتبر شرطا أساسيا في تحقيق الفعالية في تسيير التغيير ذلك أن الشروط السابقة له تتوقف على مستوى توفر هذا الشرط المحوري.

إن المبتغى الرئيسي لنظام التحسين أن يجعل من التغيير أصلا ثابتا، ولن يتحقق هذا الغرض إلا بتوفير جو من الحرية يشجع على الابتكار ويعظم شأن الكفاءات. فقلد كان من أبرز الانتقادات الموجهة للفكر التقليدي في التنظيم حصر عملية التفكير على مستوى الإدارة، وبالتالي اقتصار العاملين على التنفيذ فقط. وكانت نتيجة ذلك تباطؤ عمليات التحسين. ولعل بطء تغيرات المحيط من العوامل المساعدة في تكريس تلك الرؤية. غير أن محيط اليوم لا يمنح المؤسسة متسعا للاستمرار طويلا على نمط واحد من الهيكلية، أو على مواصفات مستقرة في المنتج. فالتجديد، الذي يمثل جوهر عملية التغيير، أضحى يحتل الحيز الأكبر في فكر المسيرين والمديرين.

وهكذا، فنظام التحسين ينبغي أن يكون هو المهيمن في كل مؤسسة ترغب في الاستمرار والنمو. ومهما تنوعت أهداف التغيير وتعددت فلا بد من الحرص على تجاوز تناقض بعضها ببعض الآخر. وبمعنى آخر لا بد من ضمان الانسجام ما بين مختلف الأهداف حتى تسيير في اتجاه واحد وهو اتجاه التحسين. كما يجدر التنكير هنا بأن الأهداف المتوخاة من التحسين متجددة وفق مراحل متلاحقة، والمخطط أسفله لا يمثل إلا مرحلة من هذه المراحل.



شكل 2: أهداف التحسين بدلالة الزمن

والتحسين في المؤسسة هو عملة ذات وجهين: الوجه الأول يمثل التحسين على مستوى أداء الفرد، حيث يصبح الفرد قادرا على اكتشاف أخطائه وتحسين مستوى أدائه بنفسه، والوجه الثاني يمثل التحسين في كفاءة المؤسسة ككل.

وحسب السيدة Francine Martel-Vaillancourt هناك عشرة معايير لتسيير جيد للتغيير<sup>3</sup> :

- 1- أن تعطي مهام واضحة
- 2- أن تكون Former
- 3- أن تكون موجه نحو النتائج
- 4- أن تقوم بالمتابعة Faire du suivi
- 5- أن تكون على قناعة راسخة أنه إذا لم يهتم بالأفراد لن يتحقق النجاح
- 6- تحديد الرؤية والاتجاه
- 7- أن يكون لديك مكلف جيد بالتغيير
- 8- أن يكون لديك فريق متعدد التخصصات وكفاء
- 9- أن تثبت الشفافية

#### 10- أن تعلم بانتظام Informer régulièrement

يمكن تصور خطوات التغيير من أجل التحسين فيما يلي:

- 1- **معرفة الذات:** ويتم ذلك من خلال تشخيص وتحليل الوضع داخليا وخارجيا. وتسمح هذه الخطوة، والتي ينبغي أن تتسم بالاستمرار، أو على الأقل بالدورية، باكتشاف جوانب القصور الموجودة أو المحتملة.
- 2- **تحديد الهدف:** والمبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوة هو معرفة "ماذا نستطيع فعله وليس ماذا نريد". فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية، أي أن يراعى عند تحديده الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة. وفضلا عن الوضوح والدقة والمرونة القابلة للقياس.
- 3- **تحديد الطريقة:** أي تحديد المنطق الذي تراه الإدارة كفيلا بتحقيق الهدف المسطر، بمعنى الجواب عن السؤال: "كيف؟". وبطبيعة الحال لا بد أن تكون هذه الطريقة نتاج مفاضلة من بين عدة بدائل متاحة، تراعى في ذلك الأجل والتكلفة.
- 4- **تبليغ الهدف والطريقة:** شرح الهدف والطريقة أو تبريرهما لمختلف الأطراف المعنية، بما فيهم العمال على مستوى التنفيذ، يكتسي أهمية خاصة في سبيل تحقيق التحسين المنشود. وفي هذا الصدد ينبغي استخدام مختلف أساليب الاتصال والإقناع في توصيل الهدف، وأن يتم التركيز على استجلاء الفرق بين الوضع الحالي والوضع

المرتقب، وبالتالي إبراز المنفعة التي يتوقع جلبها من التغيير المنشود. غير أن دور الإدارة هنا لا ينحصر في التبليغ، بل أيضا الاستماع إلى كافة المعنيين وأخذ اقتراحاتهم في الاعتبار، أخذاً بمبدأ الإدارة بالمشاركة.

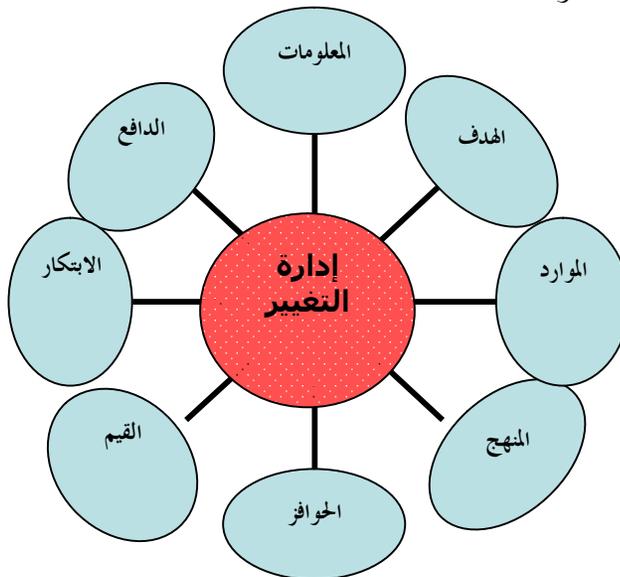
5- **تعبئة الموارد:** أي تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الهدف وبالطريقة المختارة. وقد يتطلب الأمر اللجوء إلى خارج المؤسسة، توظيف بعض الفنيين، أو إبرام عقود خبرة مع بعض مراكز البحث والتطوير أو بعض مكاتب الاستشارات.

6- **التنفيذ:** إن وضوح الهدف والطريقة شرط ضروري ولكنه غير كاف، إذ لا بد من الحرص على متابعة التنفيذ خطوة بخطوة. فقد تبرز عقبات طارئة أثناء التنفيذ تقتضي تعديلا في الهدف و/ أو في الطريقة. ضف إلى ذلك أن سلامة التنفيذ شرط لبلوغ الهدف.

7- **التقييم:** فضلا عن التقييم القبلي، والذي يتكرس أساسا بإشراك العاملين والمختصين، وحتى استشارة بعض الخبراء من خارج المؤسسة، يتعين إجراء تقييم لاحق. والهدف منه هو تمييز مدى المواءمة بين المحقق والمخطط، وبالتالي اكتشاف الانحرافات وتداركها في مشاريع التغيير المقبلة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن اعتبار ثمانية مقومات لكل عملية تغيير في المؤسسة:

المعلومات، الدافع، الابتكار، القيم، الخوافز، المنهج، الموارد، الهدف، الدافع، المعلومات، يعبر عن هذه المقومات:



شكل 3: مقومات التغيير الثمانية



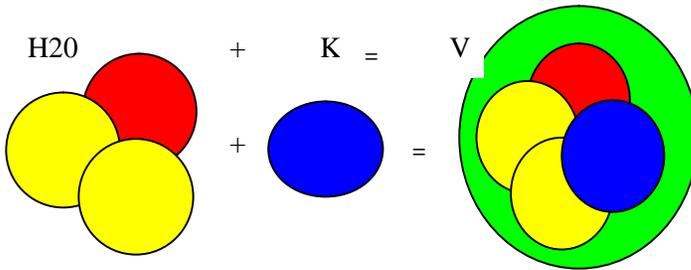
إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول (validité). ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" <sup>6</sup>.

غير الكفاءة الفردية وحدها تبقى مبتورة الفاعلية، مالم تكن في نظام كفاءات جماعي بالمؤسسة. وهذا أيضا يبرر بمدخل النظم، والذي يقوم على مبدأ التعاضد. ولذلك فإنه يتم التمييز بين نوعين من الكفاءة: الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية. فأما الكفاءة الفردية فتدل على المهارات العملية المقبولة. ويتم إضفاء "القبول" في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية كالتجارب المهنية. أما الكفاءة الجماعية فمصدر تقييمها هو حكم الزبائن، وذلك من خلال اختياراتهم للمورد الأكثر كفاءة <sup>7</sup>.

وتتبقى استراتيجية تنمية الكفاءات من استراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، التي تستند بدورها إلى تسيير المعارف (K M) الذي اكتسح عالم الأعمال، والذي يعد بدوره تطورا نوعيا لمذهب العقلانية في التسيير الاستراتيجي.

ويعد تسيير المعارف نمط جديد في استغلال وتثمين المورد البشري، الذي أضحي الآن رهان استراتيجي بالنسبة للمؤسسات (أو المنظمات بوجه عام). ويتضمن تسيير المعارف عدة أبعاد: الإنتاج، التنظيم، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري كمنتج مزدوج المرجع يجمع بين المعارف (الجامعة) والكفاءة (المؤسسة) <sup>8</sup>.

إن التركيز على الكفاءات (التكوين) لا ينبغي أن يغفلنا عن الشق الثاني للمورد البشري والمتمثل في العمال المنفذين (التأهيل). فالمورد البشري (H2) مكون من جزئين: الكفاءات H' والعمال H'' ، أي أن (H2= H'+H''). وإذ يمارس هذا المورد عملياته (O) سيتكون مركب ثالث هو (H2O). ويعبر هذا المركب عن مدى التلاحم بين المورد البشري والعمليات التي يؤديها. فجودة العمليات تخضع أساسا لمستوى التكوين والتأهيل المتاح لدى هذا المورد. وبإضافة عنصر رأس المال (K) إلى هذا المركب نستطيع المؤسسة خلق قيمة مضافة (V). ويمكن التعبير عن ذلك كما يلي:



شكل 4: تجزئة موارد التغيير

ومع أهمية العناية باستراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وبعنصر الكفاءات بوجه خاص، فإن نجاح هذه الاستراتيجية يخضع إلى حد كبير لمستوى منظومة التعليم والتكوين في المجتمع بوجه عام، ومنظومة البحث والتطوير بوجه خاص. فالمؤسسة ليست نظاما معزولا أو مغلقا، فعدم توفر الدولة على منظومة تعليمية وتكوينية فعالة وعلى نظام وطني للتجديد (un système national d'innovation)، يجعل من الحديث عن الكفاءات وعن البحث والتطوير وعن التحسين مجرد أضغاث أحلام. وحتى مع توفر ذلك فإن المسؤولية تقع على المؤسسة نفسها في مباشر أنشطة تدريبية وتكوينية داخلية بهدف صقل المهارات المتاحة وتحديثها باستمرار. ويتم تكريس هذا التحديث من خلال إيجاد خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي (un service d'intelligence économique). وبذلك تصبح المؤسسة مستحدثة باستمرار، وتسير إلى جنب منافسيها وليس وراءهم<sup>9</sup>.

وعليه، تؤكد مرة أخرى أن التغيير في المؤسسة عملية مرتبطة بصورة مباشرة بالمحيط، وهذا ليس فحسب من جانب الاستجابة لتغيراته، ولكن أيضا في مجال إعداد وتنفيذ استراتيجيات هذا التغيير. وفي هذا الصدد نشير إلى أنظمة كلية ثلاثة ذات علاقة مباشرة بالتغيير في المؤسسة وهي:

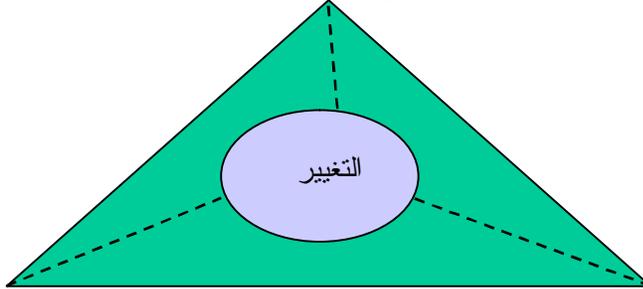
1- النظام الوطني للمعلومات.

2- النظام الوطني للتجديد.

3- النظام الوطني للتعليم والتكوين.

وهذا ما يمثل ثلاثية متكاملة تشكل أركان زوايا مثلث النظام الوطني للتحسين:

النظام الوطني للمعلومات



النظام الوطني للتجديد

النظام الوطني للتعليم والتكوين

شكل 5: مثلث النظام الوطني للتحسين

وفي هذا الصدد أن دولا كثيرة اعتمدت سياسات وطنية في مجال دعم اندماجها

في اقتصاد المعرفة والكفاءات، وتخصص في سبيل ذلك موازنات ضخمة لدعم الأنظمة الثلاثة المشار إليها أعلاه. فعلى سبيل المثال تسعى استراتيجية التجديد الكندية إلى تحقيق هدفين: 1- بلوغ مستوى الامتياز، من خلال الاستثمار في الأفراد والمعارف والإمكانيات؛ 2- جعل المعارف مفتاح المستقبل من خلال تأهيل الكفاءات، وذلك اعتباراً من أن الأفراد يمثلون المورد الأهم في المجتمع<sup>10</sup>.

### 7- خاتمة:

التغيير في المؤسسة ضرورة مستمرة ومتجددة. ففي كل يوم يتساءل قادة المؤسسات: ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ أليس من الأحسن لو غيرنا هذا؟ ... الخ. ومصدر كل هذه التساؤلات هو الرغبة في تحسين كفاءة المؤسسة.

وفي ظل الاتجاه نحو اندماج الاقتصاد الجزائري ضمن الحركية الاقتصادية الدولية، وهو ما يكرسه اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمساعي التفاوضية الحثيثة مع منظمة التجارة الدولية، فإن المؤسسة الجزائرية مطالبة بتسيير جيد لهذا التحول أو الانتقال (gestion de la transition) حتى تتمكن من تحقيق اندماج فعال، أو على الأقل اندماج بأقل التكاليف.

غير أن بلوغ هذا الهدف يستوجب على إدارات هذه المؤسسات التفكير الدؤوب والجدّي في إجراء تغييرات جذرية في أنماط التسيير والإنتاج القائمة. ومن المنفق عليه أن أولى الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التغيير تتمثل في العنصر البشري، وذلك إن على مستوى السلوك والعلاقات أو على مستوى المعارف والكفاءات.

وعلى المستوى الكلي، يتعين على مؤسسات منظومة التعليم والتكوين، العمومية منها والخاصة، أن تغير في مناهجها ومقرراتها حتى تستطيع تقديم مخرجات ملائمة لمتطلبات الواقع الاقتصادي الجديد، وهذا ما يعني ضرورة تحديث هذه المنظومة ودعمها بالموارد والتسهيلات اللازمة باعتبارها هي التي تقف وراء أية كفاءة أو أي نشاط بحث وتطوير.

## الهوامش

- 1 Dans un article intitulé « Dynamique des systèmes » publié in : [www.cnam.fr/depts/te/ote/CB008.htm](http://www.cnam.fr/depts/te/ote/CB008.htm).
- 2 M. Madoun, « Knowledge management : Opportunités et obstacles pour l'entreprise et la gestion des ressources humaines », », Revue Economie et Management, faculté des Sces économiques et de gestion, université de Tlemcen (Algérie), N° 3 mars 2004, pp 121-122
- 3 F. Martel-Vaillancourt, « L'humain dans le changement », intervention présentée au colloque du comité des responsables de la vérification interne (CRVI) organisé le 15 avril 2004, publiée in:<http://www.google.com/search?q=Francine+MartelVaillancourt+%2B+changement&btnG=Rechercher&h=fr>
- 4 Ibid, p10
- 5 Etude ASTD 2002, DDI 1998, Par Gilles Dacquet, DG de DDI France . in : [http://www.traitdunioncm.com/ddi/Congres\\_HR\\_2003\\_Avis.html](http://www.traitdunioncm.com/ddi/Congres_HR_2003_Avis.html)
- 6 A. Meignant, Ressources humaines : déployer la stratégie, éd. Liaisons, 2000, p110
- 7 A. Meignant, Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action, éd. Liaisons, 1995, pp20-21
- 8 Philippe Adair, « connaissances, compétences et valorisation du capital humain: la formation par l'apprentissage dans l'enseignement supérieur », Revue Economie et Management précitée, p34
- 9 H. Rahim, « Management des savoirs et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes », Revue Economie et Management précitée, p237
- 10 Ibid, p238