

الفصل الثاني البعد التاريخي



التغييرات في بيئة المنظمات الإنتاجية (الماضي والحاضر والمستقبل)

يستطيع الباحث المدقق في الممارسات السلوكية للمنظمات الإنتاجية سواء السلعية أو الخدمية ، أن يحدد مجموعة من الخصائص ترتبط باستجابة المنظمة للتغييرات البيئية في دنيا الأعمال ، والتي من أهمها متطلبات السوق . وباستقراء ما جاء في بعض المراجع التي ترصد تلك التغييرات ، وآثارها على سلوك المنظمات ، وخاصة تلك الشركات التي امتلكت مقومات نجاحها واستمرارها ، يمكن القول إن كل عقد من العقود الزمنية السابقة يمثل مرحلة نمو اجتازتها المنظمات الناجحة وحصلت على شهادة التقدير الخاصة بتلك المرحلة ، وبالتالي أصبحت مؤهلة للدخول في المرحلة التالية إلى أن وصلت الى المرحلة الرابعة في عقد التسعينيات .

ويوضح الشكل التالي تطور المنظمات في تحركها من مرحلة إلى مرحلة أخرى :

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة		المرحلة الرابعة	
عقد التسعينيات ١٩٩٠	عقد الثمانينات ١٩٨٠	عقد السبعينات ١٩٧٠	عقد الستينيات وما قبلها ١٩٦٠	الفترة الزمنية			
المنظمة ذات الابتكار	المنظمة ذات المرونة	المنظمة ذات الجودة	المنظمة ذات الكفاءة	صفة المنظمة الناجحة			

شكل رقم «٣»

ويشير النموذج المرحلي - إذا صح التعبير - إلى أن عملية الانتقال من مرحلة إلى أخرى تشبه عملية الولادة في متاعبها وآلامها وأحياناً أزماتها ، يمكن بسهولة التعرف على مصدر هذه المتاعب والآلام والأزمات . إن هذا المصدر هو ضغوط السوق وتعبير أدق ضغوط المنافسة في السوق . فما هي الخصائص التنظيمية التي تحكم سلوك المنظمات في كل مرحلة من مراحل النموذج المشار إليه سابقاً ؟ هذا ماسوف تبرزه الصفحات التالية .

المرحلة الأولى : المنافسة تحت ضغوط الكفاءة .

ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين :

**** الفترة الأولى : ما قبل الستينيات .**

- زيادة وإدارة الإنتاج النمطي الكبير : Mass Production

على مدى قرنين من الزمان وحتى عام ١٩٦٠ تقريباً كانت السمة الغالبة في تاريخ التصنيع هي مواصلة زيادة الإنتاجية Increased Productivity وقد تمثل هذا الغرض في : تقسيم العمل / الميكنة / الإنتاج الكبير . وقد واكب ذلك الإنتاج الكبير النمو الكمي في مجال السوق ، وفاق الطلب العرض ، وأصبح كل ما ينتج يباع - أو ما يطلق عليه في الاقتصاد سوق البائعين Seller's Market . وبالرغم من أهمية عامل السعر في زيادة معدل الدوران إلا أنه لم يمثل ضغوطاً تذكر على هامش الربح ، وحققت الشركات أرباحاً معقولة في الخمسينيات ، ولكن هذه الأيام ذهبت ولم تعد .

**** الفترة الثانية : فترة الستينيات :**

- ظهور المنافسة الدولية «ضغوط المنافسة في الأسعار» :

تغيرت البيئة التنظيمية بسرعة في الستينيات نتيجة لعوامل النمو السابقة ، ولكن الشركات أصبحت على يقين بأن الإنتاج الكبير أو المتزايد يحتاج بالضرورة إلى معدل دوران مرتفع ، وكذلك تحركت الشركات إلى توسيع

نطاق أسواقها ، وازدهرت التجارة العالمية نتيجة للاتفاقات الدولية وبناء السوق الأوربية المشتركة.

وجاءت المنافسة الحادة كأثر جانبي لتدفقات التجارة الدولية ، وخاصة المنافسة فى الأسعار؛ ذلك لأن الشركات تنتج فى دولة واحدة وتسوق إنتاجها على مستوى العالم ، وبالتالي بدأت الصناعة تبحث عن أساليب تقليل التكاليف ، ومنها نقل مصانعها إلى البلدان منخفضة الأجور ، وأصبحت الأسعار تمثل معياراً مهماً لقياس نجاح الشركات فى الأسواق .
وتعلم العملاء مقارنة الأسعار للمنتجات الواردة من دول أو شركات مختلفة ، غير هذا الوضع منهج الكفاءة تغييراً جذرياً حيث ظهرت طرق وأساليب جديدة أدت إلى غلق مصانع ، بل ونقل أخرى إلى حيث الأجور المنخفضة - تقليل التكامل الرأسى - لتنتهى بذلك الطرق التقليدية فى تحسين طرق العمل ، وتحسين اقتصاديات الإنتاج الكبير والتكامل الرأسى، أى أننا أصبحنا فى ظروف المنافسة تحت ضغوط الأسعار .

المرحلة الثانية : فترة السبعينيات .

المنافسة تحت ضغوط الجودة :

تغيرت المنافسة ثانية فى نهاية الستينيات ، وبدأ العملاء الكبار يضيقون ذرعاً بالمنتجات المعيبة : تكهينها أو إصلاحها وما يترتب على ذلك من تكلفة فى الوقت والجهد والمال ، وقويت لدى العملاء الرغبة فى الاختيار من بين الموردين على أسس انتقادية ، واضعين فى اعتبارهم جودة المنتجات، وقد دعمت الشركات اليابانية هذا الاتجاه ، حيث وضعت الجودة مع خفض التكلفة كاستراتيجية أولى فى نظامها الإنتاجى ، وأصبحت الشركات تتنافس فى عنصرين أساسيين : الجودة والأسعار .

ويعتبر الجمع بين عاملى السعر والجودة جديداً فى عالم المنافسة . وتغير

أيضا مفهوم الجودة من منهج فني تخصصي يعتمد على مجموعة من الإجراءات للتفتيش والاختبار إلى نظام إدارة شاملة للمنظمة بكل أنظمتها المختلفة .

المرحلة الثالثة : فترة الثمانينيات .

المنافسة تحت ضغوط المرونة :

تغيرت أيضا أبعاد المعركة التنافسية للمرة الثالثة ، وفي الوقت نفسه تغيرت أوضاع السوق إلى صالح المشتريين حيث زاد حجم الإنتاج عن حجم الطلب .

دفعت هذه الأوضاع كثيرا من الشركات إلى تكثيف المنافسة الدولية سعيا وراء كسب أسواق جديدة في معركة تحقيق معدلات أعلى من الأرباح ، وأيضا لعبت اليابان دوراً رائداً في عملية تحديث خطوط إنتاجها ، وظهرت موديلات حديثة لكثير من منتجاتها :

السيارات و الآلات ، وأجهزة التليفزيون والفيديو ، بل إن عمليات التحديث أصبحت تتوالى على فترات قصيرة ، وأصبح العملاء يبحثون ويفاضلون بين العديد من الموديلات والموضة ، ولم يعد الولاء للعلامة التجارية أو الجودة أو السعر هي عوامل الاختيار الوحيدة ، وإنما أضاف المشترون إليها عامل الجديد في الموديلات والتكنولوجيا والموضة ، وبالتالي دخل عامل « جودة التصميم » عنصراً حيوياً في المنافسة بين الشركات .

وأصبح تقصير دورة حياة المنتج منذ ظهوره كفكرة إلى خروجه إلى السوق كمنتج نهائي مطلباً حيوياً تتسابق من أجله المنظمات .

المرحلة الرابعة : فترة التسعينيات .

المنافسة في السعر / الجودة / التصميم :

هذا هو الموقف الحالي حيث طفت الى سطح المنافسة عوامل : التكلفة ،

الجودة ، الاختيار ، وأصبحت المنظمات تحت ضغوط تحسين الكفاءة ،
الجودة، المرونة ، معا وفي وقت واحد .

نموذج المراحل : *The Phase Model*

العلاقة بين متطلبات السوق :

يبدو واضحا تداخل الخصائص التنظيمية المتعلقة بعوامل الكفاءة /
الجودة/ المرونة ، وبهذا الترتيب . إن المنظمات القادرة على تلبية متطلبات
الجودة لا بد أنها أشبعت حاجتها إلى الكفاءة ، وبنفس المنطق فإن الحكم
على منظمة بأنها مرنة يعنى بالضرورة أنها اجتازت مرحلة الجودة ، أى أن
هناك أطوارا لنمو المنظمات : من الكفاءة إلى الجودة ، ومن الجودة إلى
المرونة، ويمكن أن يقابل كل طور من هذه الأطوار خصائص السوق : السعر
ثم الجودة ثم الاختيار ، حينما يصبح عامل السعر حاكما . فى النجاح
التسويقي لا بد أن تكون الكفاءة مطلبا فى النظام الإنتاجى ، وعندما تحاول
المنظمات تقليل ضغوط السعر فلا بد أن تلجأ إلى تنويع مجالات المنافسة،
وسلاحها الجديد فى ذلك هو الجودة الشاملة لتحسين مركزها التسويقي .

يعيد التاريخ نفسه مع كل موجة من متطلبات السوق فى تشكيلة مختلفة
من منتجات حديثة ، وتصبح المنظمة المرنة هى القادرة على إنتاج تلك
التشكيلة فى حدود تكلفة معقولة ، وذلك عندما :

١- يتم التحكم فى العمليات .

٢- تتخذ الإجراءات التنسيقية .

٣- تكون المكونات والأجزاء نصف المصنعة عالية الجودة وبدون أية أخطاء
وليست هناك مردودات أو إصلاحات أو فقد فى الوقت أو الأموال .

أى أن عاملى الكفاءة والجودة أصبحا تحت السيطرة الكاملة ، وبالتالي
تصبح المرونة امتدادا لعاملى الكفاءة والجودة كما سبق القول ، وفى الوقت
نفسه يدعم عامل المرونة الكفاءة والجودة .

المرونة تعنى الربحية :

ذلك لأنها تؤدي الى تخفيض المخزون إلى أدنى كمية ممكنة وقد تقترب من الصفر .

المرونة تعنى تحسين الجودة :

من خلال ما توفره من تغذية مرتدة سريعة عن المدخلات والمخرجات والعمليات .

المرونة تعنى مساعدة المنظمات فى أن تصبح رائدة فى مجالات التكنولوجيا الجديدة .

تتنافس المنظمات الآن من خلال ثلاثة عوامل فى الوقت نفسه : أسعار المنتجات / جودة المنتجات / خطوط الإنتاج ، ومع أن هذه التغييرات تحدث داخل أسوار المنظمات إلا أن العامل المشترك للتغييرات جميعها هى حاجات العميل ، فهو الذى يحدد مدى بقاء واستمرار ونجاح المنظمات ، ودخول عامل جديد فى حلبة المنافسة ليعنى غياب العامل السابق ولكنه يعنى امتداداً لهذا العامل ، وهذا ما يدعو إلى القول بأن عوامل المنافسة القائمة حالياً سوف لاينتهى دورها فى المستقبل ، ولكن ذلك يعنى تعقد وتشابك المباراة التنافسية ، وبذلك يمكن التوقع بعد التحليل والدراسة باحتمالات التنمية والتطوير التى سوف تحدث فى المستقبل القريب .

متطلبات السوق فى المستقبل :

تمشياً مع منطقنا السابق فى التحليل ، سوف تكون متطلبات السوق خلال السنوات العشر القادمة امتداداً للمتطلبات الحالية ، وسوف تزداد ضراوة معركة المنافسة بحيث لايقبل السوق غير المنتجات الجيدة ولا مكان للمنتجات المعبية ، مع توقعنا للتحسين المستمر للمنتجات القائمة مع العديد من الابتكارات الجديدة ، وهذه الأوضاع سوف تجعل المنظمات الناجحة هى

التي تمتلك قواعد وأدوات المباراة في فن الجودة والمرونة ، وبناء على ذلك فإن منتجات شركائنا العربية ستصبح في موقف لا تحسد عليه تسويقيا ، وعليها أن تخفر بأظافرها بحثا عن ميزة تنافسية .

التكنولوجيات الجديدة في المستقبل :

لقد أدهشتنا تكنولوجيات العقد الماضي بما تقدمه من إمكانيات لتحسين أداء المنتجات القائمة ، وبما توفره من منتجات جديدة ، ومن أمثلة المنتجات الجديدة : الإلكترونيات الدقيقة ، السيراميك الصناعي ، السبائك البلاستيك المعدنية .

تعزى زيادة الإنتاجية إلى استخدام التكنولوجيات الجديدة ، ويرجع الفضل في تحسين الإنتاجية إلى تقدم تكنولوجيات العملية Process Technologies . والذي تطور إلى نظم الإنتاج المرنة Flexible Manufacturing Systems (FMSs) .

علمنا أيضا العقد الماضي أن معرفة التطبيقات التكنولوجية Technological know - how . لاتضمن في حد ذاتها النجاح .

إن إحياء روح المبادرة ، الإدارة الشاملة ، اتصالات مفتوحة ، تنمية وقبول الأفكار الجديدة ، من الضروريات الأساسية لتطبيق عملية إعادة تحديث المنظمة .

وتتطلب عملية التحديث أيضا إعادة النظر في كل الإجراءات ، التقاليد المتبعة ، الاستراتيجيات . إنها إذا ليست مسألة خيرة تكنولوجية فقط ، رغم أهمية التكنولوجيات الحديثة ، ولكنها مناخ تنظيمي جيد سوف تشهد السنوات الباقية من العقد الحالي تفرد المنتجات وبعدها عن النمطية ، وهو ما يتطلب توافر القدرات الابتكارية ، وخاصة إذا أخذنا ضغوط الوقت في الاعتبار ، ومن المتوقع أن يتم التركيز في السنوات القادمة على المنافسة في

لقدرات الابتكارية ، وهو ما يعتبر -إذا صح تحليلنا - امتداداً للعوامل (الكفاءة / الجودة / المرونة) أى أنه يجب أيضا نضوج مرحلة المرونة قبل الدخول فى مرحلة القدرات الابتكارية - كما سبق القول فى نموذج المراحل . المرونة تعنى القدرة على سرعة التغيير، والابتكار يعنى القدرة على سرعة التجديد ، فهو أكثر من التغيير ، من السهل أن تكون مرنا ولكن ليس مبتكرا ، والعكس غير صحيح فليس من السهل أن تكون مبتكرا ولكنك غير مرن. تدعم المرحلة الجديدة باستمرار المراحل السابقة عليها ، المرحلة الابتكارية تدعم : الكفاءة والجودة والمرونة ، حيث الأنشطة الابتكارية تدعم الكفاءة فى تحسين معدلات الأداء وتخفيض التكاليف .

ومن خلال الاستفادة بالاقترحات والأفكار الجديدة يتم تحسين الجودة وإثراء المرونة .

جدول رقم (٢)

ويوضح الجدول التالى النموذج المرحلى فى الفترة من عام ١٩٦٠ وما قبلها ٢٠٠٠

نمط المنظمة	معيار الأداء	متطلبات السوق	الفترة الزمنية
منظمة فعالة	الكفاءة	السعر	الستينيات وما قبلها
منظمة جيدة	الكفاءة + الجودة	السعر + الجودة	السبعينيات
منظمة مرنة	الكفاءة + الجودة + المرونة	السعر + الجودة + خط الإنتاج	الثمانينيات
منظمة مبتكرة	الكفاءة + الجودة + المرونة + المقـدرة الابتكارية	السعر + الجودة + خط الإنتاج + التفرد	التسعينيات

وتذهب المنظمات أمام المتطلبات الجديدة للسوق مذاهب مختلفة :

منهم من ينكر هذا الجديد ، ويقول سنركز على منهجنا الحالي . وآخرون يرون ذلك مشكلة يحاولون حلها . وفئة أخرى تنظر إلى الجديد على أنه فرصة يجب اقتناصها .

ولكن من الطبيعي أن الاستجابة تختلف من منظمة الى أخرى من حيث الموضوع والسرعة ومدى تأثير الوظائف الداخلية أيضا في كل منظمة ، وبالتالي لن يجد الباحث منظمة يمكن أن تنطبق خصائص مرحلة ما على كل أجزائها في أية لحظة من تاريخها ، وهذا يعطى الممارس والمستشار الفرصة العملية لإحداث التغيير المخطط ، في أى منظمة وفي أى إدارة ، وعند أى مرحلة ، أى فاعلية إدارة عمليات التغيير ، ويساعد وصف الأنماط التنظيمية على وضوح الرؤية فيما يجب أن تكون عليها منظماتنا في المستقبل ، وبالتالي تطبيق الاستراتيجية الملائمة على المدى الطويل . يلعب العنصر البشرى دوراً أساسياً في الاستفادة بالإمكانات التي يقدمها النموذج في كل مرحلة ، ولكن لا ينبغي أن نتوقع من جهود التغيير الوصول إلى منظمة تصبح معها كل الأنظمة جيدة وكل القرارات رشيدة .

المراحل الأربع وعملياتها

* المنظمة الفعالة «الكفاءة» :

في هذه المنظمات توجه كل الجهود إلى تخفيض عنصر التكاليف ، تنتج المنظمة الفعالة عدداً محدوداً من المنتجات ، وتعمل كما لو كانت تعيش فترة الإنتاج الكبير والسلع النمطية ، السمة الغالبة على نظامها الإنتاجي أن منتجاتها ذات منافسة سعرية ولكنها أقل جودة من المنتجات في أنماط تنظيمية أخرى ، يعتمد التصميم التنظيمي على خلق وظائف روتينية وبسيطة على اعتبار أنها ضرورية للمنتجات المعقدة ، وحتى يمكن استخدام عمالة رخيصة .

أما الآن فإن التكنولوجيا الجديدة تنمو بمعدلات تسمح بتوفير وقت كاف أمام إدارات البحوث والتنمية Research and Development لابتكار منتجات جديدة بدون ضغوط فى الوقت .

فى المنظمة الكفاء تقام الحواجز بين الوظائف الاستشارية والوظائف التنفيذية ، وبين العمليات والرقابة عليها ، وبين التخطيط والتنفيذ ، وتجزأ الأعمال إلى شرائح روتينية صغيرة ، والهدف من كل ذلك هو النزول بمنحنى التعلم للأعضاء ، وكبر حجم الأعمال ، والترهل المتزايد فى الوظائف التخصصية ، ويتم نمو المنظمة من خلال إضافة حواجز وسدود تنظيمية أكثر وأكبر أفقيا ورأسيا ، وحينما تتعقد عمليات المنظمة فإن رقابتها تتطلب أيضا تعدد التعليمات والإجراءات واللوائح ، حيث لا يترك شىء للصدفة ولا يسمح بأحداث غير مرئية ، فمطلوب من القوى البشرية أن تكون آلة قد تم تشغيلها وتشحيمها وتزييتها بدقة كاملة .

الانتقال إلى الجودة :

دخل عامل الجودة دائرة الاهتمام فى أواخر الستينيات حينما فهم اليابانيون رسالة الجودة التى حملها إليهم (ديمنج Deming) فى الخمسينيات ، فبدأت المنتجات اليابانية تنافس المنتجات العالمية ليس فقط على أساس السعر ولكن على أساس الجودة أيضا ، وكانت استجابة الشركات الأوربية والأمريكية مزيدا من حرب الأسعار ومتناسية أهمية الجودة ، وعندما اشتدت المنافسة ، وشعرت هذه الشركات بخطورة الموقف وحجم التهديد بدأت فى إجراءات تخفيف الضغوط على الأسواق التقليدية من خلال :

(١) التصميمات الأقل تكلفة .

(٢) تحليل القيمة لتقليل التكلفة غير المباشرة .

(٣) تخفيض القوى البشرية لزيادة معدلات الأداء على خطوط التجميع .

(٤) الحملات الشرائية للحصول على أرخص التوريدات .

وحققت هذه الإجراءات بالفعل تخفيضا فى التكاليف ، ولكنها لم تسترد ما فقدته من حصتها فى السوق وكذلك هامش الربح ، وفى الوقت نفسه فإن المنافسين الجدد القادمين من اليابان لم يخسروا معركة الأسعار ، وقد ساعدهم على ذلك اهتمامهم بالجودة ، فقد فطنوا الى أن الجودة لاتعنى زيادة التكلفة بل بالعكس قد تؤدى إلى تقليلها .

هنا اكتشفت الشركات الكفاء أنها تواجه مشكلة حقيقية : مشكلة الجودة ، ولا بد من حلها بالإدارة العلمية : صدرت المشكلة إلى جهة الاختصاص : إدارة الجودة Quality Department .

ولأن الجميع يدركون أن الجودة تعنى مزيدا من التكلفة فكان لا بد من إجراء عمليات المقارنة بين التكلفة والعائد ممثلة فى تقليل تكلفة الفاقد والإصلاح والخدمات ، وبدأت معركة الجودة كما تراها إدارة الجودة :

أنظمة صارمة قواعد أكثر / إجراءات تفصيلية / اختبارات دقيقة ومراجعة شاملة وتفتيش على المنتجات النهائية .

والنتيجة واضحة : جودة مرتفعة وتكلفة مرتفعة أيضا . وصلت الإدارة العليا إلى القناعة بأن أى تهاون فى النظام سوف تنهار معه معدلات الجودة ، ولم تستطع الشركات فى هذه الفترة ترويض هذا الوحش المخيف - الجودة . بدأت الشركات العريقة تدرك أنه يمكن النظر للجودة ليس كمشكلة بل على أنها سلاح قوى وفرصة كبيرة لتحسين الوضع التنافسى لهذه الشركات .

ظهرت بوادر ثورة إدارية جديدة تدعو إلى **Do It Right The First Time** وهى تدور حول مفاهيم أن كل الأنشطة مترابطة وأنها نظام فرعى

Sub-System لنظام أكبر وأشمل ، وأن كل العاملين هم عملاء وموردين في نفس الوقت ، وأن التحسين المستمر للجودة يتطلب مناخاً تنظيمياً معاوناً لجميع أعضاء المنظمة .

المنظمة ذات الجودة :

في هذه المنظمة تبذل الجهود سعياً وراء الجودة مع التسليح بضرورة التحسين المستمر للكفاءة الإنتاجية ، ولكي تصبح الجودة قضية استراتيجية تتطلب اندماج والتزام الإدارة العليا التي تقود جميع أعضاء المنظمة إلى مشروع التحسين المستمر للمنتجات والعمليات ، وتحسين النتائج على كل مستويات المنظمة . يقول خبراء الإدارة إن عملية التحول هذه تتطلب ما يطلق عليه **الصدمة الثقافية**^(١) Cultural Shock التي تعيد صياغة المفاهيم والعلاقات التنظيمية بين أعضاء المنظمة في صالح تماسكهم واندماجهم والتزامهم ، ويعتبر التوجه بالمستهلك من أهم خصائص شركة الجودة التي تعتمد على نظم التغذية المرتدة للمعلومات عن : الصناعة / المنافسين / العملاء .

في هذه الفترة ظهر أيضاً منهج الأداء بلا عيوب Zero Defects من خلال عمليات إنتاجية صحيحة ١٠٠٪ تراعى عمليات التصميم للإنتاج وبناء الجودة للحاجات الضرورية للمستهلك بأقل ما يمكن من التعقيدات وأكبر ما يمكن من الإشباع .

ساعد الاندفاع المحموم نحو الكفاءة العاملين ، ليس فقط على إدارة عملياتهم بسهولة وإن كانت بطيئة ، ولكن أيضاً أصبحوا قادرين على الرقابة واختبار نتائج أعمالهم ، يحتاج التميز في الأداء إلى تكريس الجهود والدقة والإنقان ، ولكي يكون العاملون على هذا المستوى من السلوك فلا بد أن يكونوا محفزين ، وليس هناك وظائف هيكلية تعوق أداءهم ، أو تصرفات تهتم

(١) تم تخصيص الفصل السادس لموضوع الصدمة الثقافية .

بالشكليات أكثر منها بالعمل ، ويسود المنظمة روح التعاون ، ويتم تقييم الأعضاء على أساس نتائج أعمالهم ، وتعطى أهمية كبيرة للاتصالات الأفقية والرأسية في المنظمات ذات الجودة ، حيث تتراجع الأعمال السلبية ليحل محلها الأعمال الإيجابية التي يؤديها العاملون بأرواحهم وقلوبهم قبل سواعدهم وعقولهم ، وروح الجودة التي تسود المنظمة تنتقل بالضرورة إلى مورديها ، ومقولة : «إن العميل دائما على حق » تصبح واقعا لا يناقش ، ورضاء العميل يسبق رضاء المدير .

الانتقال إلى مرحلة المرونة :

اتجهت الصناعة في فترة السبعينيات إلى تنوع المنتجات مع تقليل دورة حياة المنتج تمشيا مع اندفاع العملاء نحو الموضة والتكنولوجيات الحديثة ، ولكن في بداية الثمانينيات ظهرت مشاكل كثيرة لهذا الاتجاه ، منها اضطراب الشركات إلى تنوع موديلات منتجاتها ، وارتفاع تكلفة (المشتريات) وبالتالي ارتفاع تكلفة المنتجات تامة الصنع ، كما أن تقادم الموديلات يجبر الشركات على إغراق الأسواق بأسعار منخفضة .

قادت كل هذه المشكلات المنظمات إلى الرجوع عن سياسة التنوع في المنتجات عندما اكتشفت المنظمات أخيرا أن اختلاف أذواق العملاء ليس بالدرجة التي تبرر تنوع المنتجات وموديلاتها ، بل إن هناك فرصة لعالمية قبول المنتج الواحد حيث يوجد المستهلك الدولي . إن كل ما يريده العملاء هو الجودة مع السعر الأقل . ولا يهم بعد ذلك تنوع مجالات الاختيار ، يضيف التنوع إلى التكلفة وليس إلى الجودة ، وهامش الربح قد يتلاشى أمام الكم الهائل من حجم الإنتاج المعروض ولا بد للمنتجات عالمية التسويق من الاقتصاد على أقل ما يمكن من الموديلات مع خطة ذكية للحماية وعدم السماح باختراق حدود أسواقها .

هناك أدلة تزايدت بعدم وجود المستهلك الدولي ، وأن الأسواق لا بد من

تجزئتها ، وأن أذواق العملاء دائمة التغيير والتردد ، ولذلك فإنه من الصعب الالتصاق بمنتج واحد أو خط إنتاجى واحد .

أظهرت التحليلات المتتالية أن نقص المرونة فى العمليات الأولية أصبح مشكلة ، وأن هامش الربح سوف يستمر فى الانخفاض ، والعلاج فى تحسين معدل دوران رأس المال . وفى المنظمة المرنة :

(١) يتدفق الإنتاج فى دورات زمنية قصيرة .

(٢) والتصميم غير معقد .

(٣) المنهج السائد إدارة المشروعات Project Management .

(٤) التنسيق الجيد بين التنمية والإنتاج لتسريع عمليات التنمية .

(٥) تغذية مرتدة Feed Back .

يؤدى كل ذلك إلى تخفيض وقت دورة التشغيل إلى ١٠/١ مما هى عليه فى التخزين والمساحات ، ثم يتحول التحسين فى عمليات المرونة إلى أكثر مما هو قائم من الطرق والأساليب النمطية ، وذلك لأن منهج المرونة ينظر بطريقة مختلفة إلى المنظمة ككل ، ويتناول التدخل التنظيمى التنسيق الداخلى بين الإدارات والعلاقات بين العملاء والموردين ، ثم التكامل الرأسى .

تظهر أهمية مرونة موردى قطع الغيار والمواد الخام لاستمرارية تدفق العمل فى خط التجميع ، وإلا انتقلت مشكلات التخزين إلى الموردين ، وهذا يتطلب اتصالات جيدة وتعاوننا بين الأطراف وخاصة مع التخلص من الأسلوب الإنتاجى الذى يعتمد على النمطية . وعندئذ يصبح تطبيق منهج المرونة مربحا حينما تصبح الشركة رائدة فى مجال إنتاجها .

بدأت الشركات تدخل فترة الشركات المرنة :

المنظمة المرنة :

تعمل المنظمة المرنة على أن تقدم أنواعا من المنتجات تم اختيارها لتناسب

تفرد العملاء الكبار ، يزداد توجه المنظمة المرنة إلى بيئتها التنظيمية فى التكنولوجيا والمنافسة والأسواق .

يراعى التصميم التنظيمى التغذيةى المرتدة السريعة ، والمباشرة لكى يتم الاستجابة للتغيير فى أسرع وقت ممكن ، كما أنه ينتقل من التنظيم الوظيفى (فى منظمة الكفاءة / ومنظمة الجودة) إلى التنظيم ذى التوجه بالمنتج **Product Oriented** ، الذى يتضمن : الاستقلالية / وحدات أعمال تتضمن كل الوظائف المطلوبة / الانصالات قصيرة ومباشرة / الهيكل التنظيمى مفرطح وليس طوليا / أقل ما يمكن من المركزية / التخلص من كل أنواع ضياع الوقت فى العمليات الإنتاجية / الخامات / الجهود .

خطوط الإنتاج المقصورة على منتج واحد أو متعددة المنتجات ، تمت السيطرة عليها عن طريق أسلوب إنتاج الدفعة الواحدة / تقصير دورة التشغيل / ومعدل دوران المنتج .

وللتصميم أيضا دور يتمثل فى تقليل عدد الأجزاء والمكونات ، مستخدمين التميمط وكذلك الحاسب الآلى فى عمليات التصميم وما يطلق عليه CAD/ CAM .

وعلى كل المستويات تم استخدام فرق العمل ، وجماعات العمل المؤقتة وفرق حل المشكلات للتعامل مع الأحداث غير المرئية . ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمى مؤيد لإحداث التغيير المخطط **planned change** .

التحول إلى مرحلة الابتكار والتجديد:

نتيجة لقصر دورة حياة المنتج ، ظهرت مشكلة ارتفاع تكلفة المبتكرات التكنولوجية الحديثة التى قد تفوق القدرات المالية لأية شركة بمفردها ، وجاء الحل الطبيعى فى المشاركة والتعاون بين مجموعة من المنظمات فى مشروعات الابتكار والبحوث أو ما يطلق عليه R & D تؤثر المنتجات أو التكنولوجيات الجديدة على العديد من الأنشطة والصناعات المرتبطة بها .

فعلى سبيل المثال فإن تطوير أجهزة التليفزيون يستتبع تطوير محطات التليفزيون ، وقد يتم تخصيص الموازنة التخطيطية لكل المنتجات والآلات الحديثة ويتم تجاهل الوضع القائم حاليا .

ومع رخص الأيدي العاملة في بلدان العالم الثالث ، ووفرة الإنتاج ، ووجود رجال صناعة متميزين أصبحت عمليات الابتكار والتجديد أمام الدول المتقدمة هي الباب الوحيد للمنافسة .

تم تنمية الابتكارات أولا من أسفل إلى أعلى باستخدام فريق للابتكار والتجديد Innovation Teams ، وتحسين العمليات الابتكارية دون تغيير في البناء أو الثقافة التنظيمية ، ولكن هذا الوضع لايدوم وليس مضمون النجاح. تتطلب الابتكارات التكنولوجية الكبيرة في الغالب الأعم تغييرات جذرية ، تلك التي تقابل غالبا بمقاومة شديدة من المنظمة القائمة ، فتعرض عملية الابتكار دائما لمواقف حرجة من المستويات الإدارية المختلفة ، قد تؤدي إلى نضوب بئر الأفكار تماما ، لأنها تحمل في طياتها تناقضا مع الواقع القائم .

تزدهر العملية الابتكارية في مناخ الصراحة والوضوح الذي يسمح بمساحة معقولة من التخيل ، بينما على الطرف الآخر تجهيز عملية السيطرة على كل محاولات التجديد والتحسين ، كما أن أصحاب الابتكارات والأفكار كثيرا ما يصعب التعامل معهم ، ويميلون غالبا إلى مهاجمة أفكار الآخرين ؛ ولكي نمتلك سلاحا تنافسيا في مجال الابتكار والتجديد فلا بد أن تعمل على :

- الإسراع في عمليات التجديد .
- خلق مناخ ابتكاري .
- القدرة على إدارة التجديد والابتكار .

المنظمة المبتكرة :

من أهم خصائص المنظمة المبتكرة فى رحلتها إلى التفوق فى كل مجالات نشاطها : انخفاض التكلفة / تحسين الجودة / زيادة المرونة وصولاً إلى الهدف النهائى / تميز منتجاتها وعلاقاتها بعملائها فى السعر والجودة والأداء .

تعطى الشركة المبتكرة الأهمية القصوى للتنسيق بين التنمية التكنولوجية القابلة للتطبيق فى وحدات اقتصادية مستقلة ، وهو ما يطلق عليه استراتيجية إدارة التكنولوجيا .

تسعى المنظمة المبتكرة إلى الاعتماد الرئيسى على فرق العمل متعددة الأغراض ، التى تضم بين أعضائها الخبرات من الوظائف المختلفة بالمنظمة ، التى تتغير رئاستها بتغير مجالات الاهتمام ، كما تضم أيضاً مديرين لعمليات الربط والتكامل Integrating Managers ، الأفقى والرأسى .

وحيثما تكون التكنولوجيا عاملاً متاحاً للجميع يصبح الابتكار والتجديد عامل التميز الرئيسى ، وتزداد أهميته عندما يتم ربطه بالتجديد الاجتماعى . Social Renewal

خصائص المناخ الابتكارى :

أعضاء لهم شخصيات مستقلة / سياسة الباب المفتوح / عدم الالتزام بالتسلسل الوظيفى / تشجيع الاتصالات الجانبية (القطرية) لتكتمل باقى الاتصالات الأفقية والرأسية لأنها منظمة تعليمية / علاقات منفتحة على البيئة التنظيمية .

وليس معنى الابتكارات أنها فقط منتجات جديدة ، إنها أعمق وأكبر من ذلك ، مداخل جديدة للإدارة التسويقية / تصميم مصانع جديدة / مكاتب علاقات صناعية / أغراض جديدة / معرفة الأعضاء لتحديد إسهاماتهم وليس

وظائفهم / ليس هناك توتر تنظيمي بين الوظائف الخطية والاستشارية / أو حتى رموز المركز ، إنها المنظمة القادرة على الاستفادة من كل معارف وخبرات أعضائها / وهنا تظهر أهمية مبادئ المشاركة في الإدارة وإدارة القوى البشرية .

يجب أيضا أن يكون المناخ غير الرسمي للمنظمة مؤيدا ومشجعا لعمليات الابتكار والتجديد ، كما أن تماسك الجماعات التنظيمية قضية مهمة جدا في المنظمة المبتكرة .

هذا لايعنى أن جميع أجزاء المنظمة تعيش حالة الابتكار والتجديد ، بل عليها أن توازن بين التجديد والاستقرار ، والمبادأة وإدارة التجديد تعنى تنوع الحالات داخل المنظمة الواحدة .

الباب الثانى

وكلاء التغيير - والمدير أحدهم -

حجر الزاوية فى عملية إحداث

التغيير