

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

د. أحمد طيباوي

جامعة البويرة

ملخص:

الهدف من هذا المقال هو التحديد النظري لدور مرونة المؤسسة، وكذلك قدراتها على الاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال التي تتسم بالاضطراب والتعقيد، في نجاح ردود أفعالها أو مبادراتها الهادفة للتكيف مع وضعيات حالية تعرفها تلك البيئة أو استباق تغيرات محتملة في المستقبل. والمؤسسة مجبرة على التوافق معها أو التحرك قبل حدوثها للاستفادة منها وتجنب أخطارها. وتحدد المرونة، في الجوانب المختلفة، نوعية استجابة المؤسسة، وتشكل عاملا مساعدا للتكيف الملائم.

المصطلحات الأساسية:

التكيف، الاستباق، المرونة، البيئة.

Résumé :

Le but de cet article est de définir théoriquement le rôle de la flexibilité de l'entreprise, et ses capacités de répondre aux différents changements de l'environnement turbulent et complexe, dans le succès de ses réactions qu'elles ont comme objectif l'adaptation avec les mutations actuelles et l'anticipation des changements probables. L'entreprise est obligée de s'adapter, ou bien d'anticiper ces changements pour en profiter et éviter ses risques. La flexibilité, dans les différents aspects, détermine la qualité des réactions de l'entreprise, et peut être un facteur de soutien pour une adaptation délicate.

Mots clés :

Adaptation, anticipation, flexibilité, environnement.

تمهيد:

يمكن اعتبار بيئة المؤسسة ذلك "الكل متعدد السياقات الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها ووظائفها، والذي يضم الموارد التي تحتاجها، والعوامل والمتغيرات ذات التأثيرات المتفاوتة على حياتها". أو: "هي مجموع المؤثرات الخارجية التي ينتج عن تفاعلها مع المؤسسة الموارد والقيود، والفرص والتحديات". وتدفع التغيرات التي تشهدها البيئة في جوانبها كافة المؤسسات إلى أن تجري تغييرات تقصد بها أن تواكب تلك البيئة في أوضاعها الجديدة، أو حتى تستبق - بإجراء التغيير المناسب أيضا - ما ترى أنها أوضاع يُحتمل أن تحل، وتصبح أمرا واقعا في المستقبل القريب أو البعيد.

إن إدراك الإدارة لتغيرات بيئة المؤسسة، وما تأتي به من فرص وما قد ينجم عنها من تهديدات، يكون بحسب طبيعة المعلومات والإشارات القادمة منها، ويهدف المسعى النهائي لعمليات التغيير التي يتم القيام بها في المؤسسات إلى بلوغ تلك المؤسسات حالة توازن وانسجام خارجي وداخلي: أولا مع بيئتها ومختلف متغيراتها والفاعلين فيها، وكذا بحمل التغيرات الواقعة أو المحتملة فيها، وثانيا بمواءمة أوضاعها بشريا وتنظيميا. وعلى هذا فإن الغاية النهائية هي تحقيق التكيف والاستباق.

سنتطرق إلى التكيف كغاية نهائية للتغيير، وإلى مصطلحات أخرى تقترب منه، ثم إلى المرونة باعتبارها بعدا من الأبعاد الأساسية للقدرة التنظيمية على التغيير، وإظهار مختلف جوانب التسيير والنشاط والموارد التي يمكن أن تساعد مرونتها على التغيير الذي يؤدي إلى تحقيق التكيف مع البيئة.

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

1. التكيف:

يعتمد بقاء أي مؤسسة بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف من ناحية، وعلى إحداث التغيير المطلوب من ناحية أخرى، إذ كلما كان التجاوب مع المتغيرات البيئية سريعاً ومناسباً، زادت فرص النجاح والاستمرار.¹ ويكمن جوهر نجاح الإستراتيجية في ديناميكية التكيف الإستراتيجي، التوافق عبر الزمن ما بين العوامل الخارجية للمؤسسة (أذواق المستهلكين مثلاً) والعوامل الداخلية (السمعة بفضل الخدمة المتميزة مثلاً) ومحتوى الإستراتيجية في حد ذاته.² إن أحد أسس الإدارة الإستراتيجية هو الضمان المستمر لتكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها وبيئتها الداخلية. ويأتي هذا التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية في تحديد إستراتيجية وهيكل مناسبين. وهذا يكون في شكل تغييرات مستمرة ومتدرجة، وليس تغييرات ثورية أو إعادة توجيه تام للمؤسسة. والتكيف يقف وراء أداء المؤسسة على المدى الطويل ويعتبر سبباً في بقائها.³

فيما يتعلق بمستوى التكيف فإن Chakravarthy ميز بين ثلاثة مستويات من التكيف، تمثل المستويات المختلفة من (الهشاشة) التي تميز المؤسسة في مواجهة تعقد وتغيرات بيئتها:

- الحالة غير المستقرة تميز المؤسسة (الدفاعية) التي لا تعدل إلا في حالات استثنائية من تكنولوجيتها، إستراتيجيتها، هيكلها، وطرقها التشغيلية. وهي تضع أنماط قرارات وعمل روتينية تخفض من تفاعلاتها مع البيئة.
- الحالة المستقرة: تترجم وضعية مؤسسات منفتحة على بيئتها وتبدي ردود فعل سريعة. قدرتها على تتبع وملاحظة بيئتها تفتح لها قدرة على التقليد والمحاكاة للنجاحات التسويقية والتكنولوجية لمنافستها.
- الحالة الحيادية: تعكس حالة المؤسسات المستكشفة التي بإمكانها مواجهة كل أنواع التغيرات لأنها في بحث دائم عن الفرص وتقوم بتحويل قطاعها. تمثل الحالة الحيادية المستوى الأضعف للهشاشة إزاء البيئة ومغيرات وتمثل بالتالي قدرة التكيف المثالية.

وحسب Chakravarthy و Jennings & Seaman فالتكيف يتحدد بعاملين: الترتيبات التنظيمية (وبالتالي على جمع المعلومات ومعالجتها) وثانياً على توفر الموارد المادية والبشرية (وبالتالي البدائل الإستراتيجية أمام المسيرين). والحالة الحيادية المذكورة سابقاً، تتميز بترتيبات تنظيمية عضوية، حيث تسمح طبيعتها بمعالجة تنوع معتبر للمعلومات وهذا يترجم قدرة المؤسسة على إدراك الإشارات الدالة على تحول في البيئة التنافسية، وكذلك توافر الموارد يسمح للمسيرين باستكشاف بدائل إستراتيجية متعددة، ويدعم بالتالي السلوك الإستراتيجي المبادر، والبحث المستمر عن الفرص في السوق. ومنه تميز الحالة الحيادية أكثر القدرة على مواجهة التغيرات الأكثر تعقيداً للبيئة. ويضمن التكيف التوافق، أو التوافق، المزدوج ما بين السلوك الاستراتيجي وتغيرات البيئة، وكذا ما بين السلوك الاستراتيجي والترتيب التنظيمي (داخلي وخارجي).

1.1. التكيف، التجدد الإستراتيجي، القدرات الديناميكية، والقدرة التنظيمية على التغيير:

غالباً ما يأتي ذكر التكيف مترافقاً مع مصطلحات أخرى تقترب منه، أو تتضمنه جزئياً، مثل التجدد الإستراتيجي، القدرات الديناميكية، القدرة التنظيمية على التغيير. ويمكن إظهار علاقته ببعض تلك المصطلحات بعد المرور على ما تعنيه كمفاهيم في ميدان التسيير الإستراتيجي.⁴

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

ومن الضروري، قبل ذلك، تحديد ماهية القدرة الإستراتيجية لمؤسسة ما (Capacité stratégique) والتي تتمثل في مجموع الموارد والكفاءات التي تحتاجها من أجل بقائها وازدهارها.

- الموارد المادية: مجموع الأصول المادية للمؤسسة (موارد بشرية، مالية، التجهيزات..).

- الموارد غير المادية: مجموع الأصول غير المادية (المعلومات، السمعة، المعارف..).

- الكفاءات: الأنشطة والمراحل التي يتم بواسطتها استخدام الموارد.⁵

• التجدد/التجديد الاستراتيجي (Renouveau stratégique): يتميز هذا نوع من التغيير بالابتعاد عن الروتين الموجود والإطار المهيمن للمؤسسة، وبأكثر دقة، يعرف الكتاب التجدد الاستراتيجي بأنه صيرورة إبداع جذري.

• القدرات الديناميكية (Les capacités dynamiques): إن الغرض من هذا المصطلح هو تفسير أداء المؤسسات على المدى البعيد. ويتم النظر إلى المؤسسة كـ (حزّان) للقدرات التنظيمية والموارد، وعندما تكون هذه الأخيرة متميزة، وغير متجانسة (متنوعة) وصعبة التقليد، تصبح إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتكون مصدرا لميزة تنافسية، وقد تجد المؤسسات أن قدراتها التنظيمية ومواردها قد أصبحت متقدمة فجأة (قطاع تكنولوجيا المعلومات)، ويكون لزاما عليها تجديد قدراتها الديناميكية من أجل تكيف قدراتها التنظيمية ومواردها مع الظروف الجديدة. ويعرف Teece et al. القدرات الديناميكية بأنها الطاقات التنظيمية الخاصة التي تكون وظيفتها دمج وبناء وإعادة تهيئة القدرات التنظيمية والموارد لمواجهة البيئات المتغيرة. كما يشار للقدرات الديناميكية بأنها "تميز قابلية أو قدرة المؤسسة على تجديد وإعادة إنتاج كفاءاتها بغرض الاستجابة لمتطلبات بيئة ذات تطور سريع".⁶

يهتم مفهوم القدرات الديناميكية بالموارد الخاصة بإعادة التهيئة الإستراتيجية والتنظيمية، ويعكس القدرة على تجديد الممارسات الإدارية، إلا أنه لا يفسر كيف يتم ذلك التجديد مع أن ذلك من انشغالات المسيرين.⁷

• القدرة التنظيمية على التغيير: يمكن اعتبارها قدرة المؤسسة على أن تبدي بصفة متكررة، استجابات متنوعة (أنواع مختلفة من التغيير) للتطورات البيئية (السياق الخارجي) أو التنظيمية (السياق الداخلي)، إما كرد فعل لهذه الأخيرة (تكيف) وإما بتشكيلها (مبادرة، استباق)، وجعل الانتقال فعليا داخل المؤسسة المتولد عن هذه الأخيرة (صيرورة متجسدة).

جدول (19): التكيف في التجديد الإستراتيجي، القدرات الديناميكية، والقدرة التنظيمية على التغيير

التجديد الإستراتيجي	القدرات الديناميكية	القدرات التنظيمية على التغيير
مفهوم للتكيف مفكر فيه في المدى القصير. نظرة موسعة للتكيف: إعادة التوجهات الإستراتيجية (RS) يمكن أن تكون مصدرا لتكيف المؤسسة مع بيئتها.	مفهوم للتكيف مفكر فيه في الأجل البعيد. نظرة موسعة للتكيف: قد يأتي التكيف من تغييرات تأتي كرد فعل أو مبادرة.	مفهوم للتكيف مفكر فيه في الأجل القريب وفي الأجل البعيد. نظرة موسعة للتكيف: قد يأتي التكيف من تغييرات تأتي كرد فعل أو مبادرة.
قد يأتي التكيف من القدرة على تفسير البيئة وترجمة ذلك إلى قرارات. تنتج ديمومة التكيف عن القدرة على تعديل أنماط وطرق التسيير (الأنماط الذهنية)، ومنه فالتكيف نتيجة للتعليم الفردي والتعليم التنظيمي.	يأتي التكيف من تجديد الإرث في الموارد ومن القدرات التنظيمية للمؤسسة. تأتي ديمومة التكيف من التكيف التنظيمي، هذا الأخير تتولد عنه وتُنمى القدرات الديناميكية	يأتي التكيف من خصائص سياق المؤسسة مثل إدارتها لفترات الاضطراب التنظيمي. تأتي ديمومة التكيف من التعلم التنظيمي. وهذا الأخير يضمن خلق الأبعاد السياقية والإجرائية لـ (ق.ت.ت) وتطويرها

Source : Soparnot R. et Renard L., «Les concepts relatifs à l'adaptation des firmes», op-cit, p68

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

2.1. التكيف والاستباق:

دفعت مواجهة المؤسسة لبيئات جديدة المسيرين والدارسين إلى طرح الأسئلة عن جدوى الاستمرار في اتباع أساليب، وطرق وأدوات ومناهج، التسيير نفسها المعتمدة في الماضي، مع أن الظروف المحيطة بالمؤسسة شهدت عمليات قلبية مست مفاهيم الزمن والتكنولوجيا والمكان وطبيعة كل من العمل والموارد والمنتجات.

إن العوامل التي غذت الحاجة إلى هذا التغيير في الجانبين النظري والميداني، هي نفسها الأسباب التي جعلت من التسيير التقليدي قليل الجدوى، وذلك نظرا لعدد من التغييرات⁸: تسارع وتيرة الإبداع، التسيير والتكنولوجيا تزداد تعقيدا، الأسواق تتطلب المزيد من التمايز والجودة (التسيير المعتمد على تخفيض التكاليف تجاوزه الزمن)، لم يعد العمل عامل إنتاج قابل للعزل وللتبديل بعضه ببعض (درجة كبيرة من التخصص)، تضاعف نسبة التكاليف غير المباشرة.

من بين أوجه التغيير الحادث في التسيير هو ما يتعلق بالاستباق. وبخلاف الطريقة التقليدية في التسيير التي تعتمد على انتظار ما سوف يحدث ثم التحرك بعده، فإن مفهوم الاستباق يعتمد على المبادرة الإيجابية حتى قبل أن تصبح التغييرات التي تراها إدارة المؤسسة مقبلة واقعا مفروضا بكل ما فيه من آثار سلبية على حياة وبقاء المؤسسة، ومن فرص ضائعة نتيجة التحرك في الزمن الخاطيء أو عدم التحرك أساسا.

والفعل "anticiper" مأخوذ من اللاتينية anticapare، وهو مكون من ante وتعني (قبل=avant) و capare التي تعني (أخذ=prendre). في البداية كان معناها "تقدم على زمن محدد" و"افعل (شيئا ما) قبل الوقت المنتظر". وابتداءً من القرن 16م أصبحت تعني أيضا: تخيل سلفا.

"استبق" يعني تخيل أو تصور سلفا مستقبلا ممكنا أو أكثر، بالإمكان إنجازها بقصد القدرة على التحرك المسبق (مقدما) فيما يتعلق بهذه الممكنات (الإمكانات=الوضعيات الوارد أن تكون). الاستباق لا يعني معرفة دقيقة أو كاملة للمستقبل قبل أن يكون، وهذا يفترض إدراك لجذور التغيير، وتصور بعد ذلك-بصفة واقعية-ماذا بالإمكان التحضير والتحرك في الوقت المناسب.

وتستند فكرة الاستباق على القدرة على التخيل (التصور) لحالة معينة (وضعية أو حدث، عمل ما..). قبل أن تتحقق أو تأتي، وهذا من أجل التحضير لها سواء أكانت تهديدا، أم تمنح ميزة أو فرصة.⁹

وبعد أن ذكر أن كل جهد استباقي يستهدف مشكلين مترافقين هما: عدم التأكد والتعقيد، عرف G. Koeing الاستباق بأنه "ذلك العمل الذهني الذي يسمح بالتخيل أو التصور المسبق للظواهر والتحركات قبل أن تصبح الحوادث حالية أو أمرا واقعا". وأساس ذلك هو التخلي عن خطأ اعتبار الانتظام الحاصل في الماضي يجب أن يوجد في المستقبل، حيث يجب طرح التساؤل دوما، إذا كان هناك انتظام في الماضي، عن العوامل التي بمقدورها أن تحوله أو تؤدي إلى اختفائه.¹⁰

ولفهم التسيير الاستباقي يكون من الضروري إظهار ما يميزه عن التسيير المناسب. يعتبر عدد من مسيري المؤسسات أن التسيير المناسب يشكل جزءا من معتبرا من عملهم، وتتحرك المؤسسة بردود الأفعال إزاء حوادث كالمنافسة من قبل الآخرين، التحولات التكنولوجية، نتائج مالية سيئة، أو متطلبات جديدة من الزبائن. يعمل التسيير المناسب على بعث منتج جديد، إذا ظهرت تكنولوجيات واعدة من طرف مخبر الـRD، اختراق سوق جديدة كرد فعل على أحد المنافسين. وفي الأسواق المستقرة، يكون هذا النوع من التسيير وسيلة ناجحة لمواكبة التغييرات، ولكنها بالتعريف إستراتيجية رد فعل وغير منتظمة.

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

وعلى العكس من ذلك، فإن التسيير الاستباقي يركز على خلق منتجات أو خدمات جديدة، إطلاق أنشطة جديدة، أو احتراق أسواق جديدة حسب تخطيط مسبق. والمؤسسات التي يطبق فيها هذا النوع من التسيير تكون سريعة بشكل استثنائي. وهنا يجب ألا يحدث تداخل بين التسيير الاستباقي والسرعة، فهذا الأخير وبالتحديد هو تسيير منتظم بوتيرة ثابتة، غير أن ما يميزه هو أنه مبادر (proactive)، بمعنى المبادرة وصنع الأفعال، وليس الاكتفاء بإصدار ردود الأفعال.¹¹ إن المسير أو المدير لم يعد هو ذلك الشخص الذي "يعلم" بمعنى الحصول على المعلومات والمعارف الخاصة، بل هو الذي "يستيق"، يتخيل، يبدع، يحرر، يخترع المستقبل بواسطة علاقات جديدة وزبائن جدد ومنتجات وخدمات جديدة.¹² إذا كان التعقيد وعدم التأكد يمثلان خاصيتي البيئة اللتين دفعنا إلى تبني الاستباق كطريقة للتعامل مع المستقبل حتى قبل أن يصير أمرا واقعا، فإنهما أيضا وبتصاعد حدتهما، من الأسباب الأساسية التي تصعب من مهمة القائمين عليه أو المكلفين به. ولقد وصل هذا الأمر إلى حد أن عددا من الباحثين أصبح يرى استحالة التخطيط والتنبؤ في عالم تسوده الفوضى، وبالتالي عدم جدوى المعلومات المتحصل عليها لاستخدامها في عملية الاستباق. فبعد التطرق للأزمات المتتالية بدءاً من سنوات 1970 (الصدمة البترولية، أزمة الإنتاجية، المنافسة العالمية المتزايدة، صعود البلدان الآسيوية، تحدي الجودة)، تحدث Peters & Waterman في كتابهما "ثمن الامتياز" عن مفهوم إدارة الفوضى. ومفاده أنه فوق حد معين من التعقيد في بيئة الأعمال يصبح من المستحيل التخطيط والتوقع، كما أكد أن كل محاولة لعقلنة الفوضى المصاحبة لهذا التعقيد تقول إلى، أو لا ينتج عنها، سوى خطط عشوائية وقرارات تعتمد على الحظ لأنها جاءت نتيجة معلومات غير موثوقة. وينصح هؤلاء الكتاب بالعودة إلى مفاهيم أساسية مثل التحفيز، ثقافة المؤسسة، الإبداع.¹³ ويذكر أنه يدور في هذا الشأن جدل منذ سنوات طويلة حول ضرورة وأهمية التخطيط المبني على التنبؤ من عدمه، وخاصة في البيئات ذات التعقيد والحركية العالية.¹⁴

وفي هذا الاتجاه كذلك، إذا تم النظر إلى أحد جوانب البيئة، ألا وهو التطورات العلمية والتقنية، فإنه يلاحظ أن: "تاريخ التطور التكنولوجي مليء بالمفاجآت التي لم يستطع أي إنسان توقعها أو استباقها".¹⁵ إن الصعوبة التي تواجه المسيرين في الاستكشاف الكامل للمستقبل، من أجل أن تكون قراراتهم واختياراتهم متوافقة مع معطياته، ليست عائقاً هائلاً يتم التوقف عنده، ويجب ألا تدفع للدخول في ثنائية: التأكد التام، أو عدم التأكد التام. وبناءً على هذا تظهر مراقبة البيئة ومتابعتها كطريقة يمكن بواسطة المعلومات التي توفرها أن تعطي صورة عما يحدث أو قد يحدث في البيئة على نحو تقريبي، بحيث تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في نشاطها، وهذا يجعل المسيرين يتخذون قراراتهم في ظل حد أدنى، ما أمكن، من عدم التأكد يمكن العمل فيه. ويمكن أن تظهر القدرة التنظيمية على التغيير في شكلين رئيسيين: التكيف والمبادرة (proaction). يتمثل التكيف في تغيير تكون المبادرة فيه لعوامل حددته من قبل، وبالعكس فإن المبادرة تعكس تغييراً رائداً بطبيعته تنجم عنه تكيفات لاحقة لدى المنافسين.

تسمى العوامل التي تحدد نجاح أو فشل التكيف والمبادرة بخصائص القدرة التنظيمية على التغيير (COC). وحسب Soparnot فإن قدرة المؤسسة للقيام بتغييرات ناجحة (التكيف والمبادرة) تأتي من تلك الخصائص. هذه الأخيرة، الخصائص-السمات، تُظهر أبعاداً سياقية وإجرائية، وانعكاسية للقدرة على التغيير.¹⁶

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

2. المرونة:

تتطلب عمليات التغيير المختلفة أن تتميز المؤسسة بالمرونة الكافية للقيام بها. وسوف نرى بأن المعلومات القادمة من البيئة بفضل نظام اليقظة الإستراتيجية ليست إلا عاملا أوليا دافعا ومحفزا للمسيرين للقيام بالتغيير، لأن قرار التغيير قد يصطدم بجمود أو خمول يميز المؤسسة، يحول دون التغيير المطلوب، وبالتالي التكيف، حتى مع علم ووعي الإدارة بأهميته وضرورته.

1.2. مفهوم المرونة:

تكمن أهمية المرونة بالنسبة للمؤسسات من إيجاد استجابة تتسق مع التطورات والتقلبات المرحلية. وتمثل المرونة قدرة نظام ما على التكيف تحت القيد المزدوج لعدم التأكد والاستعجال.¹⁷

ويتم ربط المرونة بالاستباق من خلال النظر إليها على أنها تعكس قدرة المؤسسة على التكيف بواسطة استباق تغيرات البيئة. وتتعلق بالتغيرات في الطلب في الوقت والكم والنوعية، وتمس أيضا الهيكل التنظيمي، وتمس كذلك الحالة الذهنية للمسيرين، أي القدرة على تخيل وتصوير وفهم التغيير والإبداع وغيرها.¹⁸

وذكر Mintzberg المرونة ضمن معايير الفعالية الإستراتيجية ويعني بها: "القدرة على امتلاك هوامش للمناورة، القدرة على إعادة التموّج، وامتلاك قدرات احتياطية".¹⁹

2.2. أنواع المرونة:

يمكن للاضطرابات أن تؤثر في أداء المؤسسة إلا إذا قامت المؤسسة بالاستجابة الإستراتيجية الملائمة. وتكون الاستجابة ملائمة إذا توفر شرط وجود المرونة، والمرونة هي القدرة على تعديل تركيبة وحجم المدخلات، تكيف الوسائل والطرق والتحويلات (العمليات الداخلية) أو تعديل طبيعة وحجم المنتجات والخدمات المعروضة في الأسواق، ومنه نميز بين: مرونة منتجات أو مخرجات، مرونة مراحل، مرونة مخرجات.²⁰

جدول (20): متغيرات وخصائص المرونة الصناعية

نوع المرونة	متغيرات، خصائص	التعريف
منتجات	تنوع إحلال تعديل	قدرة نظام صناعي على معالجة مجموعة منتجات بتنوع معين. قدرة نظام صناعي على إحلال منتجات جديدة مكان الموجودة. القدرة على تعديل المنتجات الجديدة.
المراحل	الحجم الطرق	القدرة على تعديل حجم الموارد حسب حجم الطلب. إمكانية الاختيار ما بين عدة سيرورات صناعية.
المدخلات	المواصفات	القدرة على التكيف مع تغيرات غير مسبوقه من المدخلات.

Source : Tarondeau J.C, op-cit, p262

وقد تظهر المرونة لدى المؤسسة في شكل:

- مرونة خارجية متزايدة: إستراتيجية التموّج للمؤسسة في بيئتها، تحقيق مردودية متوسطة في الأجل الطويل، قدرة على مواجهة الفرص الكبرى والحوادث الكارثية. وحسب Reix فإن "المرونة الإستراتيجية تقابلها القدرة على إجراء تغييرات عميقة: تترجم عموما بتعديلات لأنشطة المؤسسة بعد ظهور تهديدات أو فرص في بيئتها. وتطرح مشكلة المحافظة على القدرات الأساسية للمؤسسة، وبصفة أكثر تحديدا إمكانيتها المالية والبشرية".²¹

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

• مرونة داخلية: ومنها:

- مرونة المسيرين: معرفة البيئة، تحضير ذهني ونفسي للمفاجآت الإستراتيجية والقدرة الابتكار.
- مرونة أنظمة وهياكل القرار: ردود فعل سريعة تجاه التغيرات.
- مرونة الموارد وتنوع في الكفاءات.

وتظهر في جزء منها في شكل مرونة عملياتية، حيث أنها "تتمثل في تغييرات أكثر سرعة، مثل الاستجابة لتغيرات في الحجم، وتطرح مشكلة إمكانيات التوافق ما بين الأنشطة والوظائف المختلفة".²² ويعيد عن الإستراتيجية تجد المرونة بعض تطبيقاتها في الإنتاج والموارد البشرية، في التسويق (قد تمس الأسعار، آجال الدفع، التوزيع) وفي المالية (تكون موجودة حينما تكون هناك سيولة كافية وقدرة على التمويل والاستدانة لاستغلال الفرص الجديدة).²³

ويميز البعض بين المرونة في الأجل القصير والمرونة في الأجل الطويل. الأولى تتعلق بالقدرة على تغيير المنتجات أو على تعديل الكميات أو الأحجام المتوصل إليها، والثانية بالتحويلات في المراحل الصناعية. آخرون يصفون الأولى بأنها تتعلق بالتنوع في المنتجات، ووتيرة تعديلها، وسرعة الإنتاج والتوزيع، والتغيرات في الحجم، تعديلات الكمية والنوعية، في اليد العاملة. وبالتالي فالمرونة قصيرة الأجل ذات طبيعة عملياتية، هيكلية وفي الأجل الطويل تصبح إستراتيجية، وتعلق بقدرة المؤسسة على إجراء تعديلات في تصميم شبكة وحداتها الصناعية، وتطوير علاقات شراكة مع حدودها ورفع مستوى الكفاءة المتعددة لعاملها.²⁴

ويمكن أن تظهر المرونة في:

➤ مراحل الإنتاج والمنتجات: التحول من تسيير إنتاج نمطي جامد إلى آخر أكثر ليونة (الإدارة بالمشاريع). ويتعلق الأمر بالتجند والالتفاف حول هدف مرغوب، فريق وموارد ضرورية لذلك. وكذلك بالنسبة للمنتجات، بمحاولة تقريب منطلق المنتج (حجم كبير وتنوع ضعيف) مع منطلق رجل التسويق (تنوع كبير) من أجل إرضاء المستهلك الذي يتسم أكثر فأكثر بأنه متطلب، يجب إنتاج أكبر عدد من المنتجات المتنوعة ليكون متأكدا أنه سوف يجد عند المؤسسة ما يرضيه.²⁵

ترجع حتمية المرونة في الإنتاج إلى التنوع الشديد في المنتجات المعروضة في السوق (نسبيا) للاستجابة لاحتياجات جد متنوعة. ومن خلال مضاعفة استعمال المنتج الواحد يمكن تلبية الكثير من الحاجات بمنتهى وحيد. وحول هذه النقطة- الفكرة يستند مفهوم المنتج المرن، والذي ظهر لأول مرة في أواسط سنوات 1960.²⁶ وهذا يسمح بالحصول على المرونة التجارية، والتي تتعلق بأسعار بيع المنتجات والأحجام أو الكميات من أجل تحسين رقم الأعمال.²⁷

➤ الموارد البشرية: تمس المرونة أكثر وظيفة الإنتاج وما يتعلق بها، والموارد البشرية خاصة. وفي اقتصاد يتميز بالتقلبات المفاجئة في الطلب، وهيمنة الأنشطة الخدمية، يتم تبني طرق ومناهج تعتمد مرونة المؤسسة بشكل كبير على مرونة الموارد البشرية كما ونوعا.²⁸

وسبب ارتباط مرونة الإنتاج بمرونة الموارد البشرية أن مرونة الجهاز الإنتاجي تكون أساسا بـ²⁹:

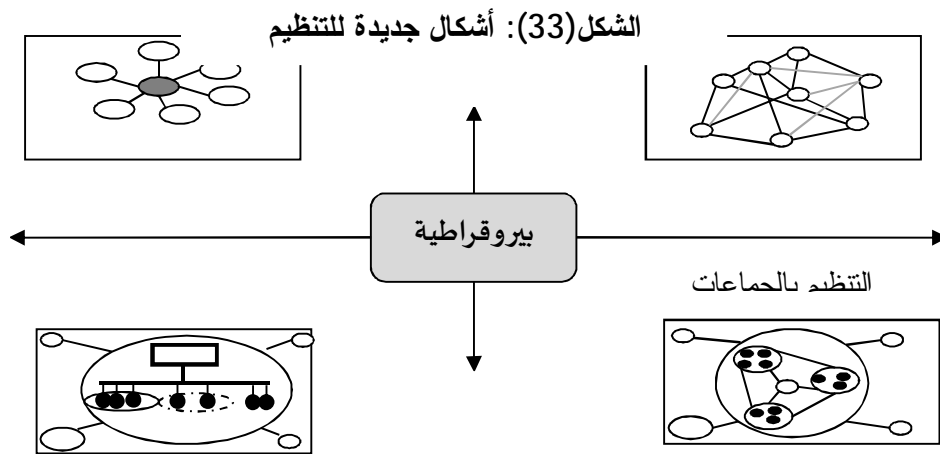
- قدرات إنتاجية إضافية لمواجهة طلبات ظرفية مرتفعة وهذا بوسائل قليلة التخصص.
- أفراد ذوي قدرات متنوعة، وهذا يكون أكثر تكلفة للمؤسسة من اليد العاملة المتخصصة في الإنتاج الكبير.

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

الهيكلة التنظيمية: فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية، فيجب التوفيق ما بين الإنتاجية والمرونة وظروف عمل مناسبة. يتطلب الأمر إيجاد أشكال جديدة من تنظيم الأفراد ومهامهم بعد النتائج السلبية للإرث التaylorي.

- توسيع الأعمال: زيادة مدة وتنوع العمليات الموكلة إلى عمال التنفيذ؛
 - إثراء الوظائف: تحويل بعض السلطات والمسؤوليات إلى التنفيذيين؛
 - الأفراف المستقلة: تشكيل وحدات تتقاسم السلطات والمسؤوليات جماعيا؛
 - الهياكل المعقدة، في شكل شبكات، والتخلي عن مفهوم وحدة القيادة والأمر: هياكل مصفوية، هياكل حسب المشروع، حلقات الجودة، العمل بالأفراف. وهذا لأن اللامركزية الشديدة تعطي مرونة معتبرة.
- وهذه الأشكال الجديدة تتطلب كفاءات متزايدة، وميول جديدة، مستوى معين من الكفاءات المتنوعة لدى العاملين. إن الخصائص: الكفاءة، القدرات المتنوعة، الاستقلالية الذاتية، المسؤولية، هي تصنع المنظمات المرنة والقادرة على التكيف.³⁰

وضع Roy M. et M. Audet وقبل أن يدرسا الإطار المرجعي للتحويل نحو أشكال تنظيمية أكثر مرونة، تعريفا لتنظيم العمل مفاده أنه: "يهتم بتقسيم العمل (المهام، الأنشطة، أو الخطوات الضرورية للوصول إلى المنتجات والخدمات التي وُجدت المؤسسة من أجلها) والتنسيق ما بين مختلف وحدات العمل التي تم توزيع العمل بينها (هذه الأخيرة يمكن أن تكون من أفراد، جماعات،...)." ³¹



Source : Roy M. et Audet M., op-cit. p45

قام الكاتبان بوضع تصنيف للأشكال الجديدة للتنظيم اعتمادا على تقاطع بين محورين. الأول له علاقة بتقسيم العمل، يتمحور حول المرونة التي تريد المؤسسات الوصول إليها لمواجهة عدم التأكد والتعقيد في البيئة. يجب على الإدارة التساؤل عما إذا كانت تريد الاحتفاظ بأنشطتها، أو توزيعه إلى موردين خارجيين. في الحالة الأولى يمكن الحصول على المرونة الداخلية باستخدام تكنولوجيات جديدة، أو بتبني ممارسات مختلفة مثل مناوبة الوظائف والأعمال، تنمية كفاءات الأفراد، تسطيح هياكل القرار، استخدام عمال مؤقتين أو العمل عن بعد. وفي الحالة الثانية يتم الانطلاق من مبدأ السير بخفة، وتركيز الجهود على الكفاءات الأساسية التي يتم التحكم فيها بشكل مثالي. على أن يقوم

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

يبقى الأعمال شركاء خارجيون، والذين يتغيرون حسب الطلب وحاجات السوق. ويكون الحصول على المرونة الخارجية إذن بواسطة الاستعانة بالمصادر الخارجية، المناولة من الباطن، واستعمال عمال مستقلين ومستشارين. وبالنسبة للمحور الثاني، فإن المؤسسات التي تفضل الرقابة-السيطرة تعتبر أن أفضل طريقة لإدارة عدم التأكد المصاحب للقيام بالمهام تتمثل في تشكيل المراحل حتى أدق تفاصيلها، ووضع مؤشرات قياس على طول سلسلة القيمة لضمان بقاء الأنشطة ضمن المعايير المحددة سلفا بدقة. أما في حالة الاستقلالية، فيتم تفضيل تزويد الأفراد القائمين بالعمل بالكفاءات المطلوبة، حتى يتمكنوا من تعديل تحركاتهم. مرور الوقت، حسب ما تتطلبه الظروف، وان يعطوا أنفسهم قواعد السير التي تناسبهم.

تقاطع المحورين يسمح بتحديد أشكال التنظيم التي تتجه إلى أن تكون عليها البيروقراطية الحديثة. كما هو موضح في الشكل. وهذه الأشكال هي: التنظيم المخفف، التنظيم الشبكي، التنظيم الافتراضي، التنظيم بالفرق أو الجماعات.³²

التكنولوجيا: إن التكنولوجيات الجديدة ضرورية لتحسين مرونة وسائل الإنتاج الآلي دون تخفيض إنتاجيتها وبالعكس أيضا، تحسين إنتاجية وسائل الإنتاج اليدوية ونصف الآلية دون تخفيض درجة مرونتها.

يتطلب تطوير العمل الأوتوماتيكي المرن تخزين برامج متعددة، والقدرة على الاختيار بينها حسب العمليات المطلوب إنجازها. وهذه التكنولوجيات متوفرة حاليا، ونتجت عن عدد من التطورات التقنية: تطور علوم الـ automates والروبوت التي سمحت بإعطاء الذكاء للآلة وقدرة على التكيف مع وضعيات غير منتظرة. وكذا تحسينات متعددة في آليات التحكم وتموقع الآلات، وقدرة تخزين المعلومات ومعالجتها، والقرارات السريعة المقدمة من طرف الحواسيب. وسمحت هذه التكنولوجيات المرنة بإنجاز تنوع كبير في المنتجات مع الاستفادة من مستويات إنتاجية عالية بواسطة الأتمتة. وتطورها في المستقبل، سوف يوفق (بجمع) شخصنة أكثر فأكثر للمنتجات، الاحتفاظ بمستوى عال من الإنتاجية، تخفيض المخزونات (إنتاج بمخزون معدوم).

وقد أدى تزايد وتيرة الإبداع إلى اختزال دورة حياة المنتجات، كما أن المنتجات المعروضة تمثل تنوعا كبيرا للتكيف مع الأسواق قليلة التجانس. وسرعة خلق منتجات جديدة أصبحت، وبالتالي، متغيرا (عامل) إستراتيجيا ذي أهمية كبرى. وفيما كان الإنتاج الكبير يفترض الانتظام والتكرار، التبسيط، والاستمرارية، فإن التكنولوجيات الجديدة (المرنة)، وضع الأتمتة في خدمة التنوع، التعقيد وعدم الاستقرار. وأشكال التنظيم المرنة صممت لتجديد كل قدرات وكفاءات الإنسان (الفرد): المبادرة، الخيال، القرار، التكيف.³³

وتساهم الـ (TIC) في مرونة المؤسسات: أحدثت الـ (TIC) انقلابا في إدارة الوقت بالمؤسسات، والـ (TIC) لها قدرة التعامل السريع مع المعلومات، لذا أصبحت أدوات فعالة لزيادة القدرة على التكيف والاستجابة لدى المؤسسات داخليا بين العاملين، وكذا في علاقاتها مع زبائنهم ومورديها.³⁴

التمويل: تتمثل المرونة في التمويل في اختيار أنظمة تمويل تسمح بإمكانية العودة عن الالتزامات.³⁵ وتظهر المرونة المالية أيضا من خلال البحث عن تقليص حجم الاستثمارات الضرورية (تقليص المخزونات، المناولة من الباطن) وتخفيف تكاليف الأجور.³⁶

ومن أجل أن تكون المؤسسة في مأمن من الأزمات المالية، يمكن القيام بالإجراءات الاستباقية التالية: الحد من اللجوء إلى الاستدانة، التفاوض حول التمويلات في أوقات الاستقرار، وتنويع مصادر التمويل.³⁷

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

التموين: من بين أهداف التموين تحقيق المرونة، أي اختيار موردين باستطاعتهم التكيف السريع مع الحاجات المتطورة، وتحسين العلاقات معهم.³⁸ إن الاتجاه المتزايد نحو التخلي عن بعض الأنشطة الثانوية وتركها لأطراف أخرى في البيئة، جعلت المؤسسة تقيم علاقات "شراكة" وتتجاوز في تعاملها مع الموردين العلاقات التقليدية. وأصبح لزاما عليها التعامل مع أكثر الموردين مرونة وقدرة على تزويدها بالطلبات المتجددة والمتنوعة التي تقدمها له من أجل أن ترضي هي الأخرى زبائنها ومستهلكيها بطلباتهم المتجددة والمتنوعة.³⁹

3.2. متطلبات المرونة:

يتطلب تحقيق المرونة في مختلف الجوانب توفر مجموعة من الشروط الضرورية. ولكي تتمكن المؤسسة من التكيف عليها أن تتجاوز عددا من عوامل الخمول، والتي ذكر G. Koenig أن بعضها يتمثل في الاستثمارات العقارية، المادية، والمعنوية (التنظيم، نفقات، البحث والتطوير) والتي غالبا ما يصعب استخدامها لغير وجهتها الأولية، لذا تشكل عائقا أمام التعديلات الضرورية.

هذه العوامل كلها، مادية وغير مادية، تشكل مع عوامل أخرى هوية المؤسسة، وتمثل شرطا (قيد-طرف) تحكم العمل الإستراتيجي، وتحويلها يتطلب مزيدا من الطاقة والوقت. وعندما يكون الخمول كبيرا، فإن الانحراف (التباعد) ما بين قدرات المؤسسة ومتطلبات البيئة ترافقه مصاعب حمة، ويمكن أن يؤدي إلى الإفلاس.⁴⁰

ومن أجل ذلك كله، على المؤسسة أن تتجنب كل ما يحد من نشاطها أو يقيد لوقت طويل، وعلى العكس من التخطيط، فإن ممارسة التكيف للمؤسسة يتجنب بعناية وبكل حذر الالتزامات التي يكون من غير الممكن التراجع عنها والاستثمارات الثقيلة التي تمنع من تطوير علاقاتها مع البيئة.⁴¹

مرونة ممتازة يتم الحصول عليها بـ:

← طاقات إضافية للإنتاج لمواجهة طلبات وقتية مرتفعة.

← وسائل إنتاج قليلة التخصص، أقل أداء من تلك التي تم تصميمها خصيصا لمنتج واحد أو عملية واحدة.

← يد عاملة قادرة على القيام بأعمال متعددة، وأكثر تكلفة من يد عاملة متخصصة في الإنتاج الكبير.

وهذه الشروط (حتى تتحقق المرونة) لا يمكن توفيرها دون ارتفاع في تكاليف الإنتاج.⁴² إجمالا ومهما كانت خاصية أو المتغير المراد دراسة مرونته، فإن المرونة يتم الحصول عليها بواسطة الطاقات الإضافية في الكفاءات، الوظائف والوسائل والأفراد، وهي ليست مجانية. ويتم استخدامها، أو اعتبارها، ميزة تنافسية فقط عندما تجلب فوائد أعلى من الطاقات الإضافية المخصصة لها.⁴³

خلاصة:

إن استجابة مسيري المؤسسة للتغيرات الواقعة في بيئة الأعمال -بالتكيف معها- أو لتغيرات يرجحون أن تقع في المستقبل باستباقها والمبادرة بالتحرك سلفا، ليست حتمية أو بالشكل المناسب دائما، إذ تتوقف على درجة المرونة التي تتمتع بها مؤسستهم، في التنظيم والتكنولوجيا والموارد البشرية والإنتاج وجوانب أخرى. تمثل المرونة أحد الأبعاد الرئيسية للقدرة التنظيمية على التغيير الهادف لتحقيق التكيف-التوازن مع البيئة المتحركة والمعقدة، وهي شرط ضروري وعامل مساعد لبلوغ الهدف النهائي له.

المرونة كعامل مساعد على تكيف المؤسسة مع بيئتها

المراجع:

- ¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، عمان 2008. ص337
- ² Bounfour A., Le management des ressources immatérielles, Dunod, Paris 1998. p57
- ³ Voir : Soparnot R. et Renard L., «*Les concepts relatifs à l'adaptation des firmes*», Soparnot R., (coordinateur), *Le management du changement*, Vuibert, Paris 2010. pp58-59
- ⁴ Voir : Soparnot R. et Renard L., op-cit, p60 et suivantes
- ⁵ Johnson G. et al, *Stratégique*, Pearson Education, 8éd, Paris 2008. pp114-115
- ⁶ Ibid, p130
- ⁷ R. Soparnot, «*L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*», *Gestion*, 2004/4 Vol. 29, p31
- ⁸ Livian Y-F, *Organisation : théories et pratique*, Dunod, 3éd, Paris 2005. p231
- ⁹ Voir : Lesca N. et Caron-Fasan M-L., *Veille anticipative*, Lavoisier, Paris 2006. pp107-108
- ¹⁰ Koeing G., *Management stratégique*, Dunod, Paris 2004. p13 et suivantes
- ¹¹ K.M. Eisenhardt et S.L. Brown, «*La gestion par anticipation*», *Harvard Business Review*, *Les stratégies de l'incertain*, traduit de l'anglais par Pabin F. et Meyer N., Éditions d'Organisation, Paris 2000. p223
- ¹² Le Maire B., *Entrepreneurs et entreprises du 4^{ème} type*, Éditions d'Organisation, Paris 1997. p36
- ¹³ Aktouf O. (sous la direction), *Le management entre tradition et renouvellement*, gaëtan morin éditeur, 4éd, Québec 2006. p452
- ¹⁴ Voir : Ouakouak M. L. «*Faut-il vraiment planifier en environnement stable et ne pas planifier en environnement instable ?*», 12^{ème} conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du06 au08 juin2011, Nantes. En ligne : www.strategie-aims.com/. Consulté le:12/01/2013 à 18 :00
- ¹⁵ Lipsey R. et Nakamura A. (sous la direction), *Les industries de services et l'économie du savoir*, University of Calgary Press, Ottawa 2006. p50
- ¹⁶ Voir : Soparnot R., «*La capacité organisationnelle de changement*», Soparnot R. (Sous la direction), op-cit, p180 et suivantes
- ¹⁷ Boyer L. et Équilbey N., *Organisation: théorie et applications*, Éditions d'Organisation, 2éd, Paris 2003. p72
- ¹⁸ Charron J-L. et Sépari S., *Organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, 2éd, Paris 2001. p236
- ¹⁹ Tarondeau J-C. et Huttin C., *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, Paris 2001. p92
- ²⁰ Tarondeau J.C., *Stratégie industrielle*, Librairie Vuibert, Paris1998. p261
- ²¹ Bjorn I. et Ulrike M., «*Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur*», *Revue française de gestion*, 2009/2 n°192, p47
- ²² Ibidem
- ²³ J-C. Tarondeau et C. Huttin, op-cit, p92
- ²⁴ J.C Tarondeau, op-cit, pp260-261
- ²⁵ Voir : Boyer L., op-cit, pp102-104
- ²⁶ J.C Tarondeau, op-cit, p93
- ²⁷ Boyer L., op-cit, p106
- ²⁸ Charron J-L. et Sépari S., op-cit, p237
- ²⁹ Ibid, pp173-175
- ³⁰ Tarondeau J.C, op-cit, p96
- ³¹ Roy M. et Audet M., «*La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence*», *Gestion*, 2002/4 Vol. 27, p43
- ³² Voir : Roy M. et Audet M., op-cit, p44
- ³³ Tarondeau J.C, op-cit, p97
- ³⁴ Gille L. (sous la direction), *Les dilemmes de l'économie numérique*, FYP éditions, Limoges 2009. p20
- ³⁵ Charron J-L. et Sépari S., op-cit, p438
- ³⁶ Livian Y-F., op-cit, p171
- ³⁷ Voir : Franck B., «*Les enjeux de la flexibilité financière*», *L'Expansion Management Review*, 2009/2 N°133, p44
- ³⁸ Darblat M. et al. *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*, Éditions Foucher, Paris 1998. p105
- ³⁹ Voir : - Donald C. et Dostaler I., «*Fournisseur, sois flexible et tais-toi !*», *Revue française de gestion*, 2005/5 n°158, p91 et suivantes
- Bjorn I. et Ulrike M., op-cit, p48 et suivantes
- ⁴⁰ Koenig G., op-cit, p10
- ⁴¹ Naud D., *La Stratégie face à la complexité*, les éditions Demos, Paris 2007. p19
- ⁴² Tarondeau J.C, op-cit, pp89-90
- ⁴³ Ibid, p263