

**The impact of management changes on organizational performance in Sanofi
pharmaceutical company**

أثر التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

إعداد الطلاب:

رائد زيد الضيفان (قائد المجموعة)

ماجد محمود بديوي

بندر حميد الحربي

Abstract

It's no exaggeration to say that Sanofi is a major participant in the pharmaceutical industry worldwide. A solid reputation has been established among its constituents and its workforce. A set of people practices have been developed and adopted by the company. The purpose of this article is to investigate and analyze the effect that Sanofi's recent executive shakeup has had on the company's bottom line and overall productivity. All the different kinds of learning interventions that are being used right now are described in depth. Succession planning is explained in full as are the connections between learning innovations and them.

Keywords: Management changes, organizational performance, Interventions.

الملخص

ليس من المبالغة القول إن Sanofi مشارك رئيسي في صناعة الأدوية في جميع أنحاء العالم. تم تأسيس سمعة راسخة بين مكوناتها والقوى العاملة فيها. تم تطوير مجموعة من ممارسات الأفراد واعتمادها من قبل الشركة. الغرض من هذه المقالة هو التحقق من التأثير الذي أحدثه التعديل التنفيذي الأخير لشركة Sanofi على النتيجة النهائية للشركة والإنتاجية الإجمالية. يتم وصف جميع أنواع تدخلات التعلم المختلفة التي يتم استخدامها الآن بشكل متعمق. يتم شرح تخطيط التعاقب بالكامل وكذلك الروابط بين ابتكارات التعلم.

الكلمات المفتاحية: التغييرات الإدارية، الأداء التنظيمي، التدخلات الإدارية

المقدمة:

أدرك الفلاسفة منذ آلاف السنين أن " التغيير من الأشياء الثابتة في الحياة " ... وقد أدركوا هذه الحقيقة مع ببطء إيقاع الحركة آنذاك. لذا تبرز أهمية تبني مبادرات التغيير في المنظمات طوال مدة بقائها... بل أن عدم التغيير سيؤدي إلى زوالها. يُنظر إلى التغيير على أنه فجوة كبيرة في أنماط السلوك والتوقعات الحالية للمؤسسة. فالتغيير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه التنظيمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير و تشوبها حالة من عدم التأكد، و لعل من أهم التغيرات التي تشهدها بيئة التنظيمات في الوقت الحالي هي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، هذا التحول يعني الكثير للتنظيمات الراغبة في تميز أدائها التنظيمي.

يعتبر التميز المحصلة الجماعية للطريقة التي يجب أن يفكر بها القائمين على التنظيمات أو يتصرفون بها حيال بعضهم البعض، وحيال متلقي الخدمة والموردين وبالنسبة للمؤسسة وللمجتمع. يعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة التنظيم وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. و يمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة. كما أن استراتيجية منهجية للتعامل مع التغيير، سواء من منظور منظمة أو فرد. التغيير أمر لا مفر منه في بيئة اليوم سريعة الخطى والأكثر تعقيداً. التطورات التقنية السريعة والعولمة والقضايا الاقتصادية ليست سوى عدد قليل من القوى الدافعة للتغيير في عالم الشركات. نتيجة لذلك، نمت الأعمال التجارية أكثر تركيزاً على التكنولوجيا من أي وقت مضى، مما يستلزم أن تكون المنظمات منفتحة وجاهزة للتغيير. عندما تقرر شركة الخضوع لتحول جذري، يجب إنفاق قدر كبير من العمل لإدارتها. ترتبط المهارات الشخصية والخبرة والمعرفة بنمو الأداء التنظيمي في مكان عمل ديناميكي ومتغير باستمرار وسوق عالمي. (العبادي، سوسن، 2022).

من ناحية أخرى، تعد القدرة على تطوير الأداء العالي والإنتاجية والحفاظ عليها في الشركات واحدة من أهم الصعوبات التي تواجه العديد من الشركات اليوم. تعمل الشركات التي تسعى جاهدة لتعزيز الإنتاجية من خلال أساليب مصممة بدقة على تمكين الأشخاص ذوي مهارات التفكير المتوازن لخلق نتائج تنظيمية أكثر كفاءة وابتكارًا..(Osoro2020)

يعتمد مفهوم الأداء التنظيمي على فكرة أن الشركة هي اتحاد أصول إنتاجية تتألف من موارد بشرية ومادية ورأسمالية بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، مع كون رأس المال البشري في المنظمة موردًا أساسيًا يساهم في الفعالية. أداء. يجب تقييم الأداء على أساس التوافق الاستراتيجي للموارد البشرية المتاحة. استراتيجيات إدارة التغيير لها تأثير مفيد على الأداء التنظيمي لأنها تساهم بشكل كبير في الكفاءة التنظيمية، والتي تعمل كحافز رائع لزيادة تعزيز الابتكار. تربط الشركات تحسين الأداء بأساليب إدارة التغيير، ونتيجة للمنافسة الشديدة، وقصر دورة حياة المنتج، وبيئات السوق، فإن المؤسسات تبحث باستمرار عن أحدث مصادر للميزة التنافسية، وأحد أهمها ممارسات إدارة التغيير التي لديها القدرة على تحسين وتحديد مصير المنظمة. لذا سعت الدراسة الحالية إلى التحقيق في أثر التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للادوية.

المشكلة:

تواجه الشركات الريادية مجموعة من التحديات غير المسبوقة نتيجة التغيير والتطور في بيئة الأعمال، خاصة بعد أن أصبح العديد منها عالميًا، مما يؤثر على أدائها، وعلى الرغم من وجود عدد من الابتكارات، لا تزال هذه الشركات تتطلع إلى الحصول على الخدمات. خدمات مبتكرة ومتنوعة ومختلفة ومنفصلة عن الخدمات النموذجية من أجل تحسين الأداء والسماح للشركات بتقديم خدمات جديدة، ولكي تتمكن من ان تعمل في

بيئة اليوم التي اصبح اهم ما يميزها هو التعقيد فقد نحتت الشركات منحى مختلف بأنماط القيادة للتأثير على الاقسام التي ترغب بتقديم الخدمات المبتكرة، بحيث أصبحت الشركات الريادية تواجه تحديات من أهمها التي ترتبط بكفاءة وفاعلية الأداء والتحسين المستمر وعليه يصبح الحل امام الشركات اللجوء الى اثر التغير الإداري ودوره في تحسين الأداء.

ومن هنا تتمثل مشكله الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر التغيرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للادوية ؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تتمثل أهمية البحث في أهمية موضوع التغيرات الإدارية في حد ذاته، نتيجة توجه المنظمات نحو تبني استراتيجيات إدارة التغير لأن هذا من شأنه أن يترجم إلى أداء . وتحقيق لاحق للأهداف التنظيمية. كما تتمثل الأهمية أيضاً في مساهمة الدراسة الحالية في تقديم إطار نظري مبسط وموسع عن استراتيجيات إدارة التغير، يمكن من خلاله التعامل مع هذه الاستراتيجيات بشكل عملي وتبنيها بالشكل الأفضل من قبل المؤسسات المختلفة.

الأهمية العملية:

- قد تسهم نتائج البحث في فهم أوسع للتغيرات الإدارية ومدى تبنيها من قبل شركة سانوفي للادوية، والتي يمكنها المساعدة في النهوض بواقع الأداء التنظيمي في المصرف بما يعزّز قدرة المصرف على تقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين وأصحاب المصالح.

- سعت هذه الدراسة لدعم الجهود المبذولة من قبل متخذي شركة سانوفي للأدوية لمواجهة الأزمات والتحديات التي يواجهها القطاع بأسلوب علمي، كما أنها قد في فهم مدى تأثير التغييرات الإدارية على الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي: تأثير استراتيجيات إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

وتتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد تأثير استراتيجية الرشد والتطبيق العملي في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.
2. تحديد تأثير استراتيجية إعادة التعلم في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.
3. تحديد استراتيجية القوة والقهر في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة : لا يوجد تأثير معنوي للتغيرات الإدارية في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

1. الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية الرشد والتطبيق العملي في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية.

2. الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية إعادة التعلم في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

3. الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لاستراتيجية القوة والقهر في الأداء التنظيمي في شركة سانوفي للأدوية

منهجية البحث

- الجانب النظري: اعتمد فيه الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المتغيرات وتحليل ودراسة العلاقة بينها، وجمع البيانات من المصادر الثانوية من خلال الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية والبيانات التي تم تجميعها سابقاً ذات الصلة بالبحث.
- الجانب العملي: اعتمد الباحث فيه على الدراسات السابقة من أجل تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية وتوزيعها على مفردات العينة وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة اعتماداً على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

الدراسات السابقة:

دراسة (جمعة، 2019)

استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية

هدف البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة التغيير وبين الأداء الوظيفي بالتطبيق على جامعتي القاهرة وحلوان، وذلك من خلال توضيح مفهوم استراتيجيات إدارة التغيير ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في الجامعات المصرية والعمل على مواجهة المعوقات ومقاومة التغيير عند تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في الجامعات المصرية، بالإضافة إلى الوصول لأنسب الطرق لتحديد أي استراتيجيات إدارة التغيير التي تؤثر على الأداء الوظيفي الجامعي، وتعمل على تطوير أداء الجامعات المصرية. اعتمدت الدراسة على تجميع البيانات الأولية باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل فهم الخصائص المميزة لعناصر المشكلة

والمتغيرات المؤثرة فيها ومن ثم اختبار صحة الفروض التي يقوم عليها هذا البحث، وذلك من خلال تجميع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء، وتحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية، ودراسة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، كما تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع التعليم الجامعي والمتمثل في الجامعات المصرية الحكومية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- هناك علاقة طردية بين جميع عناصر استراتيجيات إدارة التغيير وبين عناصر الأداء الوظيفي بالجامعات المبحوثة، فكلما زاد الاعتماد على استراتيجيات إدارة التغيير أدى إلى تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات.
- أوضحت المؤشرات الإحصائية أن الجامعات المبحوثة بحاجة إلى تنشيط وتفعيل تبادل المعلومات المرتدة بين العاملين على مختلف المستويات من خلال تبني الدورات التدريبية التي يقوم بها ذوي الاختصاص في هذا المجال وذلك لإيجاد معارف ومهارات جديدة يتم نقلها إلى الأعضاء العاملين بتلك الجامعات.
- يجب تعديل القوانين الخاصة بالرواتب والحوافز لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات من شأنه يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.
- ضرورة وضع تشريع جديد لزيادة موازنة البحث العلمي ليتلاءم مع احتياجات البيئة الخارجية. للتغلب على مقاومة التغيير من خلال تواجد اتصال بين المستويات الإدارية، وتقديم المعلومات اللازمة عن التغيير ومنافعه.
- ضرورة تأمين المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء الجامعة.

دراسة (العبادي، 2020)

أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها الثقافية التنظيمية، التغير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده تحقيق الأهداف والتعلم والنمو العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المصنفين في مجلس الأعيان الأردني. وقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (174) مبحثاً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات تكونت من (42) سؤالاً. وقد قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير ولأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني. وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني.

إضافة إلى وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة :

- زيادة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى تشجيع العاملين في المستويات كافة على تعزيز الثقة المتبادلة، وتطوير الأداء التنظيمي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kimutai, 2013)

استراتيجيات إدارة التغيير والأداء التنظيمي في الجامعات العامة في كينيا، دراسة حالة جامعة الدوريت. سعت الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة التغيير والفعالية التنظيمية في جامعة الدوريت، وذلك من خلال تقييم مدى تأثير تغييرات الأتمتة المتزايدة على الفعالية التنظيمية، ودراسة كيفية تأثير تنمية القدرات على الفعالية التنظيمية والتحقيق في كيفية تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على الفعالية التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان المجتمع المستهدف للدراسة 78 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الدوريت. تم اختيار عينة مكونة من 65 من موظفي جامعة الدوريت عن طريق أخذ العينات العشوائية الطبقية للمشاركة في الدراسة، وهؤلاء الموظفين المشاركون لهم علاقة مباشرة في إدارة التغيير التنظيمي، كما تم جمع البيانات باستخدام المصادر الأولية، وتم تصنيف البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي مثل المتوسط والوسيط والترددات.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أتمتة المكاتب والفعالية التنظيمية لجامعة الدوريت. أن أتمتة المكاتب تؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية.

- وجود علاقة إيجابية مهمة بين مشاركة أصحاب المصلحة والفعالية التنظيمية في جامعة الدوريت.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- الحاجة إلى أن تقدم المؤسسة المزيد من المنح والجوائز التدريبية لموظفيها وطلابها لأن هذا سيؤثر بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية في الجامعة.

(Thomas, 2014)

إدارة التغيير وتأثيراتها على الأداء التنظيمي لصناعة الاتصالات في نيجيريا: دراسة تجريبية لشركة

Airtel في نيجيريا.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة إدارة التغيير وتأثيراتها على الأداء التنظيمي لصناعات الاتصالات النيجيرية وذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات المتاحة للإدارة الناجحة للتغيير، ودراسة تأثير تنفيذ التغيير على الأداء التنظيمي لصناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في نيجيريا، بالإضافة إلى فحص العوامل التي سهلت أو أعاققت الإدارة الفعالة للتغيير في AIRTEL Nigeria. تم اختيار ما مجموعه 300 موظف من Airtel بشكل عشوائي من مجموعة من 1000 موظف. وتم تقديم ثلاث فرضيات لتوجيه الدراسة وتم تحليل البيانات التي تم جمعها للدراسة باستخدام تحليل أحادي الاتجاه للتباين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- أن التغييرات في التكنولوجيا لها تأثير كبير على الأداء.
- أن التغييرات في ذوق العملاء لها تأثير كبير على رعاية العميل

المراجع:

العبادي، سوسن. (2022). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني. المجلة الأردنية. 16 (1)، ص712-682.

العمري، غسان. (2019). أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 28 (1)، ص1-19.

جمعة، هارون. (2019). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 1 (11)، ص551-628.

Osoro, Grace Kemunto. (2020). Effect Of Change Management Practices On Organizational Performance: A Case Of United Nations Office For Projects And Services. Degree In Master Of Science In Management And Organizational Development (Mod) United States International University- Africa

Kimutai, Kipkoech Sammy. (2013). Change Management Strategies And Organizational Effectiveness In Public Universities In Kenya; A Case Of The University Of Eldoret. Degree Of Master Of Business Administration Of Kenyatta University.

Thomas, Olajide Olubayo. (2014). change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. International Journal of Humanities Social Sciences and Education. 1 (11), pp 170-179.