

رجم نصيب
فاطمة الزهراء شايب

إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة

ملخص

إنّ زيادة التغيرات و التقلبات في العالم رفعت مستوى التحديات التي تواجه المنظمات، خاصة الاقتصادية منها، مما جعلها تعمل في محيط تتزايد درجة تعقده يوما بعد يوم، الشيء الذي يحتم على المنظمات التحلي بالقدرة على المرونة و التجاوب و التفاعل مع أوضاعه، من خلال استخدام نماذج الإدارة الفعالة. ففقدرة المنظمة على رؤية السوق بشكل يختلف عن المنظمات المنافسة تمثل الميزة التنافسية الأكثر قوة و تفوقا و دواما نظرا لصعوبة تقليدها، بحيث يستلزم ذلك إعادة النظر في كفاءات التفكير والتصور.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، إدارة فعالة، بيئة، منظمة، استراتيجية، تغيير.

مقدمة

يشهد محيط المنظمات في الآونة الأخيرة تغييرات سريعة غير مسبقة، بحيث تداخلت وتغيرت القوى الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التقنية و التنافسية، الشيء الذي جعلها تتعرض لمتغيرات أو تقلبات عالمية كبيرة و مناخ يختلف تماما عما كان عليه الحال في الماضي، و عوامل وقوى تتضارب و تتفاعل و تحدث تأثيرات متعددة.

لا سيما و أن ألفاظ و عبارات مثل العولمة، التدويل، متعددة الجنسيات، متعددة القوميات، و ما وراء القارات، ... إلخ،

Abstract

Today's the world is characterized by an increasing level of change, economic activity, businesses organisations and technology are changing fast, so much, planning horizons are becoming shorter and technology swiftly obsolete. So, organizations now, are increasingly operating in challenging complex environment, one in which, flexibility, adaptability and pertinent model of managing must be the keys factors to survive.

لم تكن لتساعد على حل مشكلة هذه المنظمات فيما يقابلها من تغيرات عالمية النطاق، و إنما زادت من حدة إشكالية التنافس لهذه المنظمات، خاصة لاتساع الساحة التنافسية من الوطنية إلى الإقليمية و العالمية.

فالتفت معظم مفكري العصر، من مناظرين و مطبقين و باحثين و أصحاب المنظمات و مسيريهها، للإحاطة بإشكالية المنافسة بين المنظمات في إطار اقتصاديات مفتوحة، و ما يستلزمه الوضع من تأهيل و يقظة من طرف هذه الأخيرة، فالمؤسسات أو المنظمات المتفوقة هي تلك التي تتمكن من تكوين ميزة تنافسية مستدامة اعتمادا على أحسن جمع و تفاعل للذكاء و للمعارف والكفاءات التي تجمعها أو تضمنها من أجل خلق دائم لقيمة مضافة تحقق الاختلاف أو التمايز، بحيث تقدم مزيجا فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته.

و قد تناول *Porter* موضوع القيمة التي تنتجها المنظمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة والتي يطلق عليها أنشطة و التي يمكن تصنيفها إلى أنشطة قيمة أولية و أنشطة قيمة الدعم، حيث تتبنى إثرها المنظمات الخيارات الاستراتيجية التي تتوافق و تتلاءم مع ظروف السوق و وضعية هذه الأخيرة، و تركيز على القوى الدافعة لها لمقابلة المنافسة.

إشكالية البحث :

كان تقسيم العمل منذ السنوات الأخيرة يتم على أساس تكتلات الشرق الشيوعي، والغرب الرأسمالي و اليابان، و الدول النامية، و أيضا على أساس دول الشمال و دول الجنوب، و في ظل الحرب الباردة، استمر التنافس بين الشرق و الغرب على سباق التسلح، الذي ارتبط ارتباطا وثيقا بالتقدم العلمي.

و المتأمل في هذه التطورات السريعة قد يعجب لسر اختفاء دولة عظمى كان لها السبق في مجالات كثيرة من بينها غزو الفضاء، و لكن الحقيقة أنه كان هناك تركيز معين في ناحية واحدة من التقدم على حساب نواحي أخرى كثيرة في تركيبة المجتمع(1).

فالعالم اليوم في ظل النظام الجديد، أدرك أن السباق هو سباق إنتاج و اقتصاد وصناعة، و تنافس على الأسواق، و أن الصراع العسكري أصبح محكوما باعتبارات سياسية عالمية جديدة غير متوازنة بحيث أصبح التنافس على الساحة العالمية شديد الصعوبة لأن الاقتصاد الحر لا يعرف القوميات أو الوطنيات، فالمستهلك في أي مكان من العالم يريد

منتجا جيدا، بصرف النظر عن مكان إنتاجه، و مع التقدم التكنولوجي الهائل أصبح الإتقان هو هدف الإنتاج.

و لقد تمكنت دول كثيرة من العالم الثالث أن تختار لنفسها مجالات تمارس فيها بقدرات متميزة، تظهر في صورة منتجات تخضع للمواصفات العالمية، و بحكم اتفاقية التجارة الدولية التي وضعت أسسا ثانية للتعامل بين الدول، على أساس الالتزام بالمواصفات العالمية أصبح من العسير حماية أي منتج محلي لا يتفق مع المواصفات العالمية بدوافع الوطنية و الاعتراز القومي فحسب(1).

و مع ظهور صناعة برامج الحاسب و التصميم بالحاسب اتخذت القيمة المضافة بعدا جديدا وهو الحقوق الذهنية، و تعدت التكنولوجيا مجال المعدات بحيث شملت القدرة الذهنية و التي لا تقل أهمية عن الآلة ذاتها.

و الدولة التي تريد أن تعبر حاجز التخلف إلى التقدم لا يمكنها أن ترفع شعارا بأنها بصدد إنتاج جهاز أو أداة تنافس الإنتاج كهدف ابتدائي(أولي)، فقواعد اللعبة مع الكبار لن تسمح لها بذلك. فضلا عن احتكار الأسواق العالمية من قبل الشركات العملاقة ذات الشهرة و التاريخ الطويل في الصناعة بجعل الشركات الناشئة في الدول الطموحة في وضع أكثر صعوبة و لو كان سعر المنتج أقل كثيرا من نظيره العالمي. فما بالنا حين يكون سعر المنتج في الدول الناشئة أعلى من مثيله في الدول المتقدمة، نظرا لانعدام الخبرة في التصنيع و التسويق و عدم القدرة على إنتاج أعداد كبيرة تغزو الأسواق العالمية ؟ (Mass Production).

إذن ليس هناك أمل أن تتقدم الدول النامية على المنافسة في مجال التصنيع في هذا العصر، إلا إذا ركزت على السوق المحلية.

فالقرن الحادي و العشرين ليس فقط قرن الفلسفة أو المنهج في التعاطي مع لعبة الأعمال أو السوق بل هو قرن ابتكار و تنويع آليات التعامل مع مكونات السوق و كذلك مكونات النشاط على مستوى الشركة و كذلك على مستوى الدولة.

التساؤلات

و في هذا الإطار، يمكن وضع التساؤلات التالية التي تحيط بالإشكالية المصاغة:

(+) لماذا يتوجب تغيير قواعد لعبة الأعمال؟

(+) كيف يمكن تغييرها لمواجهة متطلبات هذا القرن؟

(+) ما هو الحد الأدنى من ضمانات البقاء في السوق؟
(+) و هل يمكن اقتراح الطريقة أو حل معين يساعد في الإجابة على هذه الإشكالية؟

فرضيات البحث

قد يكون الحل على أساس الانتماء على بعض العوامل التي يعدّ توافرها شرطا ضروريا بل ومحدودا للتعامل مع الوضع الجديد، بحيث تتلخص هذه العوامل في ظروف البيئة المحيطة، الإدارة الفعالة، و ضرورة التغيير الفاعل و ما يستلزمه من أدوات و تقنيات متطورة، كالتكنولوجيات الحديثة للاتصال و الذكاء الاقتصادي، و اقتصاد المعرفة، مما يعزز من قدرة المنظمات على التميز والاختلاف، و تحقيق قدرة و ميزة تنافسية لتمد من فترة بقائها في السوق .

حدود الدراسة

لقد تطرقنا إلى الموضوع بصفة عامة، حيث تحدثنا عن ما يجب توافره أو ما يستلزم على المنظمات توفيره للتمكن من التنافس، و البقاء في ظل اقتصاد مفتوح على العالم و على المنافسة الجد قوية على جميع الأصعدة ومن مختلف النواحي و التي تهدد المنظمات الوطنية في سوقها الداخلي. حيث تعتبر هذه الدراسة كتمهيد لدراسة مستفيضة عن المنظمات الوطنية و إشكالية مواجهتها للمنافسة الخارجية و التي نحن نقوم بها حاليا.

منهجية البحث

و بناء على ما تقدم ارتأينا أن تكون دراسة الموضوع اعتمادا على خطة أردنا من خلالها تحديد الأمور المحددة لاستمرارية و بقاء المنظمات في الوقت الراهن، و هذا بدوره استلزم أن تكون الدراسة على شكل أو نوع من الوصف التدريجي لماهية التنافس و ما يدور حوله من أبعاد و مراحل لبناء استراتيجية تنافسية، بحيث حاولنا اتباع الدراسة من خلال تحليل نراه منطقيا لتتابع في الأفكار محاولين بذلك استيعاب ما يجب الإلمام به في هذا الموضوع الذي يمثل جزءا يخدم دراستنا الشاملة لموضوع المنظمات، و ذلك من خلال اتباع الخطة التالية :

- تحديد استخدام مفهوم القدرة أو الميزة التنافسية
- مفهوم الميزة التنافسية
- أبعاد الميزة التنافسية

- مراحل إعداد استراتيجية تنافسية
- دور التميز في تعزيز القدرة التنافسية حسب Porter
- أسس تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات
- البيئة المحيطة و آثارها على المؤسسة
- دور الإدارة الفعالة
- و إدارة التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية
- الخاتمة.

أولاً: تحديد استخدام مفهوم الميزة أو القدرة التنافسية

قد تكون الإجابة على الأسئلة المطروحة سابقاً من خلال توضيح أدوات و آليات خلق المستقبل أو تشكيله انطلاقاً و اعتماداً على عدد من الضروريات الاستراتيجية أو القوى الدافعة.

فبيئة الأعمال الحالية تتميز بأنها معقدة و سريعة التغيير، حيث تتداخل و تتغير القوى الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التقنية و التنافسية بشكل لم يسبق له مثيل.

لقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات و المؤسسات بالبحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق، و التكيف مع سرعة التغيير في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات و الاتصالات و إدارة المعرفة الحديثة.

فالمؤسسة تعمل في إطار محيط من المنافسة تشترك فيه مؤسسات مماثلة و منافسة، و من ثم يصبح ضرورياً على المؤسسة، لكي تقوم بدورها بشكل فعال، معرفة ما تقوم به المؤسسات المنافسة و الوقوف عند الاستراتيجيات و السياسات و التكتيكات التي تتبعها في الوقت الحاضر، و اتجاهاتها في المستقبل، بحيث يقوم جهاز الاستخبارات بجمع البيانات الخاصة بإجمالي حجم السوق القائم حالياً، عدد المؤسسات العاملة في هذا السوق، و نصيب كل منها من السوق، و تطور هذا النصيب خلال السنوات الماضية للوقوف عند معدل نمو كل مؤسسة منافسة، و أسباب زيادة الحصة السوقية وتراجعها لكل هذه المؤسسات.

كما يعمل على جمع بيانات تخص مزيج السلع، الخدمات و الأفكار للمنتجات، خاصة مزيج منتجات المنافسة، و أنواع و تكلفة الإنتاج لدى هذه المؤسسات، سواء تعلق الأمر بمعدل و هامش الربح المطبق أو العمولات و المصاريف التي تتحملها.

1- مفهوم الميزة التنافسية

لقد أشار *M.Porter* في إطار مناقشة و تحليل البيئة التنافسية إلى أن هناك خمسة أنواع من القوى أو العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع و طبيعة و اتجاهات التأثير أو الضغوط على ربحية المنظمات في الصناعة المعنية. و عندما تكون قوى و عوامل المنافسة مواتية أي في مصلحة المنظمة يقلّ الضغط أو التأثير السلبي على الربحية و العكس بالعكس(2).

و تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها، و تشجيع الإبداع و الابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، و الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، و رفع مستوى الأداء، و تحسين مستوى معيشة المستهلكين.

و يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط حيث تتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية(3).

و تتمثل التنافسية في القدرة على إنتاج السلع و الخدمات و تقديمها بالنوعية الجيدة، و السعر المناسب، و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

حيث يمكن النظر إلى عملية تطوير و بناء القدرة التنافسية لأي مؤسسة على المستوى المحلي أو إقليمي أو العالمي، باعتبارها دفعا أو استثمارا و استراتيجية و تكتيكا في نفس الوقت، إذ وجودها يضمن للمؤسسة البقاء و الاستمرار، كما تعبر عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع هذه الأخيرة. و نستنتج أن للميزة التنافسية أبعادا عديدة، و نحاول الوقوف عند أهمها.

2- أبعاد الميزة التنافسية

يمكن ربط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين: تحقيق القيم للعملاء و تأكيد التميز.

البعد الأول: تحقيق قيم و منافع أعلى للعملاء

و يعرف كذلك بالقيمة المدركة لدى العميل، بحيث يمكن للمؤسسات أن تستغل إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها، مما يساعد على تحقيق و بناء ميزة تنافسية لها.

فالعميل في هذه الحالة يدرك أنه قد تحصل على قيمة أعلى من جِزء تعامله مع المؤسسة مما يرفع من قدرتها التنافسية مقارنة مع منافسيها ويساعدها ذلك على تحقيق ميزة تنافسية أو يعززها.

البعد الثاني: تأكيد حالة من التميز

بحيث تختلف عن منافسيها، فهناك مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية و الموارد المعلوماتية.

نظرا لتغير معنى التنافسية الآن، فإن المؤسسات في جميع نواحي العالم تواجه تطورا حقيقيا أو فعليا لكيفيات التسيير و الإنتاج للسلع و الخدمات: و هذا هو التميز بعينه(4).

و قد تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز اعتمادا على الموارد المالية لها مثلا من خلال حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع و خدمات بسعر أقل من الآخرين، و فيما يتعلق بالموارد المادية، و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة و مميزة عن المنظمات الأخرى.

و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يرجع نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية.

أمّا المصدر الرابع للتميز فإنه يتمثل في الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها و الأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، و تختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة حيث أنه من الصعب - إن لم يكن من النادر - على الآخرين تقليدها.

و للمعلومات و تكنولوجيا المعلومات أيضا دور هام في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة(3).

والمؤسسات المتفوقة تتمثل في تلك التي تتمكن من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، اعتماداً على أحسن جمع و تفاعل للذكاء و للمعارف و للكفاءات التي تجمعها أو تضمها المؤسسة من أجل خلق دائم و مستمر لقيمة مضافة تحقق الاختلاف أو التمايز. و هذا ما يجعل التنافسية تشبه أكثر فأكثر الاعتقاد و إيديولوجية عن كونها مؤشر اقتصادي، و بالنظر إليها على كونها كذلك، فإنها قد تطرقت أو لمست جميع أبعاد أو نواحي المؤسسة، و لكن بتأثير خاص على الموارد البشرية، التي تعتبر جوهر مفهوم التنافسية(4).

و هي السرعة التي ينقرض خلالها الإنسان في المنظمة، والتي تنقرض من خلالها المنظمات، و السرعة التي يهدم فيها مستقبل المجتمعات حيث يظهر أنه هذا هو الوجه الآخر للتنافسية(4) و بالتالي، نعتبر التنافسية سيرورة مختلفة المراحل و موضوع استراتيجية المنظمات.

3- مراحل إعداد استراتيجية تنافسية

و على صعيد ما تقدم يمكن استخلاص أن الاستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على عدة خطوات حسب(5):

(+) معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال و ترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المنظمة، و هذه تبين تركيبة الأعمال و جاذبيتها و القوى التنافسية الموجودة فيها.
(+) تحديد الأهداف الاستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها و استخدام آلية لاستراتيجيات المنافسة فيها.

(+) و تحديد الاستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات و ظروف المنافسة، هذا و توجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال و هي كالآتي(5):

أ - المنافسون الحاليين، و هي المنظمات التي تمارس نفس النشاط و تتعامل في نفس السوق. و تتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى تخفيض التكاليف و تقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على استراتيجيات مثل التحكم في التكلفة و الاختلاف مع التركيز على أسواق معينة. و تتحدد حدة المنافسة اعتماداً على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي: (6).

- الهيكلية التنافسية : حيث يؤدي ارتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم من درجة المنافسة. فكلما زاد عدد المنظمات المتنافسة كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم و العكس بالعكس صحيح(2).

ويسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة .

- ضعف معدلات النمو التي تزيد حدة تنافس المؤسسات على الحصة السوقية نتيجة لعدم ارتفاع الطلب.

- ضعف الاختلاف و التميز بين منتجات المؤسسات أو التجانس التام أو شبه التام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين للماركة أو العلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال أو اعتمادا على الأسعار.

- تمثل التكاليف الثابتة حاجزا أو عقبة تواجهها المؤسسات في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.

- ميزة التنوع لدى بعض المتنافسين، أو بمعنى آخر اختلاف ثقافتهم عن الآخرين و التي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.

- التحديث أو التجديد التكنولوجي و الذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

ب- تهديد الدخول إلى النشاط، و يعني هذا دخول منظمات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المنظمة، و يسبب هذا زيادة في عدد المنافسين و تقليل الحصص السوقية و بالتالي تقليل حجم الأرباح. حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمؤسسات الجديدة كالتكنولوجيات، و المواد الأولية المتميزة، كذلك صعوبة التمكن من قنوات التوزيع إلا من خلال اتفاق بعض التكاليف تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات. و كذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكات التي قد تقوم بها المؤسسة في صناعة معينة لتعجيز دخول مؤسسات جديدة(6).

فكلما كان من السهل الدخول، كلما زادت شدة المنافسة و بالعكس(2).

ج- تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة، و هو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلبي نفس الاحتياجات للخدمات و المنتجات الأصلية، و التي تمثل ضغطا دائما.

د- تهديد القوى التفاوضية للعملاء، و ذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المنظمات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.

ه- تهديد القوة التفاوضية للموردين، و يعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المنظمة، (موردين للعمالة أو المواد أو رأس المال). فمن خلال التلاعب بالأسعار و مواعيد التسليم، مستوى الجودة و حتى الحجم، فهي قادرة على التأثير بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمؤسسات(6).

و يساعد نموذج Porter المنظمات في فهم و اكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات، و يعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذجها، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها و خدماتها مطروحا منها التكاليف. فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها Porter أنشطة و التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: أنشطة القيمة الأولية و أنشطة قيمة الدعم، حيث أنشطة القيمة هي تلك التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج و تقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها، و تعد أنشطة الإنتاج و البيع مثالا لهذا النوع من الأنشطة.

أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات و البنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية ومن أمثلة هذه الأنشطة، الموارد البشرية و أنظمة المعلومات و المحاسبة. و تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة(3).

4- دور التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

و بما أن الاستراتيجية التنافسية تعني أن تكون المؤسسة متميزة عن منافسيها و أن تقدم مزيجا فريدا من القيمة لعملائها يصعب محاكاته، فإنّ المواقف الاستراتيجية هي التي تتطلب أنشطة لا تتوافق مع المواقف الاستراتيجية للمؤسسات أو المنظمات الأخرى. حيث أن للقدرة التنافسية شقان اثنان أساسيان(7):

الشق الأول: يتمثل في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل البيع و ما بعده، و كذا في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفعال.

والشق الثاني : نجده مجسدا في القدرة على إغراء سريع للعملاء يهين و يزيد من رضاهم و يحقق ولائهم، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. و بالتالي يمكن تعزيز القدرة التنافسية من خلال :

(+) التنافس في الوقت : حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم لمنتج جديد، و اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج و تسليم المنتجات في الآجال المتفق عليها دون تأخير، ليس ذلك فقط، بل في تلك الآجال التي يحددها العملاء بل يفرضونها على المنظمة.

(+) التنافس بالجودة: تمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو بالأسواق الخارجية، و هي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية.

(+) التنافس بالتكلفة: إن الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء و التخزين و العمالة و كافة عناصر التكاليف بشكل عام مطلب أساسي لتعزيز القدرة التنافسية. و هو ما يتطلب تصميم معايير اتفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة و تطويرها بما يتناسب مع التغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

و في هذا الصدد يوصي الخبير في الاستراتيجيات *Porter* على مستوى القطاع بثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على المؤسسات المنافسة في صناعة معينة(8)، و هي: الريادة في التكلفة و التميز في المنتجات و استراتيجية التركيز.

(+) الريادة في التكلفة : تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط.

و يترتب عن اتباع هذه الاستراتيجية، فرض أسعار أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، كما أن المؤسسات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى.

و تتمكن المؤسسات من الزيادة على التكلفة اعتمادا على و سائل متعددة، تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج و السوق و الكفاءة المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، محاولة الاستفادة بالخبرة السابقة من أجل تخفيض تكاليف التصنيع الخاصة بهم.

إلا أنه قد يقابل المنافسون هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على عمليات التوفير في تكلفة العمالة كالمؤسسات المتعددة الجنسية، كما أنه في التكفل و البحث عن طرق تخفيض التكاليف قد تنشغل المؤسسة المستخدمة لهذه الاستراتيجية عن الأمور الأخرى كتغير أذواق المستهلك و التي لا تقل أهمية، مما يترتب عنه انخفاض الطلب على منتجاتها.

(+) التميز في المنتجات: تنطوي هذه الاستراتيجية على تطوير منتج أو خدمة ينظر إليها من قبل العملاء و المنافسين على أنها فريدة أو متميزة، و يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء، ويمثل تمييز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في صناعة معينة لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

و يمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية: الجودة و التحديث والاستجابة للعميل.

و يعتبر التحديث أو التطوير عاملا رئيسيا بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدرا للتميز، و تحاول جاهدة المؤسسات المتميزة تخيل ما يمكن أن يحلم به أو يفكر به أو يتمناه العميل و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة.

و عندما يركز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فإنه على المؤسسة في هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع و صيانة المنتج، و تلك أمور على جانب كبير من الأهمية و خصوصا بالنسبة للمنتجات المعقدة حتى ترتبط الجاذبية بالهيئة أو المكانة. و قد ترتبط الجاذبية بأمن المنزل و الأسرة أو بالقيمة و النقود، و يمكن صياغة التمييز، بحيث يتوافق مع مستويات العمر المختلفة، و مع المجموعات الاجتماعية، ذات السمات الاقتصادية المحددة: فأسس التمييز ومصادره كثيرة بل لا منتهية.

و المؤسسة التي تفضل خيار التميز ينبغي أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق. و لكن قد تختار المؤسسة أن تقدم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتميز، و بالتالي فليس من الضروري أن تقدم منتجا مميزا لكل شريحة سوقية.

و لاستراتيجية التميز مزاي عديدة أهمها: التميز يحمي المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للماركة من قبل العملاء حيال منتجاتها، و هذا يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات، و يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

و يتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المؤسسة المتميزة، و لا شك أن ذلك ممكن الحدوث.

و المشكلة الرئيسية التي تواجه استراتيجية التميز تتجسد في قدرة المؤسسة على المدى الطويل على الحفاظ بتميزها في نظر العملاء، و سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة، و من هنا فإن استراتيجية التميز تتطلب من المؤسسة أن تتجه نحو تطوير المزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في مجالات منتجاتها و أسواقها و كفاءاتها المتميزة.

(+) استراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته، فتستند قيمته على الاعتقاد بأن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها.

إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية و الحصة السوقية الإجمالية، و تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التميز.

و في حالة التركيز على التكاليف تسعى المؤسسة إلى الحصول على ميزة في التكاليف في السوق المستهدفة. أما في حالة التركيز التمييزي فتسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فيجب أن يتوفر في قطاعات السوق إما عملاء لهم احتياجات غير عادية أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج و توزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

و إذا استخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة بمواجهة المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة.

بالإضافة إلى ذلك يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التميز، إلا أن هذه المؤسسة و مثيلاتها

لا تحاول تقديم الخدمات إلى كل شرائح السوق، إذ أنّ ذلك قد يضعها في منافسة مباشرة مع المنتج المتميز و عوضا عن ذلك تقوم المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التميز بالتركيز على كسب و تدعيم حصتها من السوق في إطار شريحة واحدة منه، و لو نجحت، فربما تبدأ في خدمة شرائح سوقية أخرى أكثر فأكثر، و تبعد عن الميزة التنافسية التي يحظى بها المنتج الذي يتبنى استراتيجية التميز.

و تمنح استراتيجية التركيز المؤسسة فرصة لإيجاد منفذ في السوق، و من ثم استغلاله بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه. و تتمتع المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، و تلك القدرة تمنح المؤسسة قوة و ميزة على عملائها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس المنتج من أي مصدر آخر.

و من المزايا الأخرى التي تمتلكها هذه الاستراتيجية، أنها تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها و الاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة و الصعوبة التي تواجهها أحيانا المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز في إدارة عدد كبير من شرائح الأسواق ليست على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتلك المؤسسة. حيث أن تلك المؤسسة عادة ما تنتج كميات صغيرة من المنتجات، و تكاليف إنتاجها غالبا ما تتجاوز التكاليف الخاصة بالمؤسسة المنخفضة التكلفة.

أيضا، قد تؤدي التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت المؤسسة المتبينة للتركيز نفسها مضطرة إلى الاستثمار بمعدلات كبيرة في تطوير و تحديث منتجاتها، كي تستطيع دخول المنافسة مع المؤسسات التي تتبنى التركيز، و ذلك نظرا لإمكانية إنتاج أحجام صغيرة من المنتجات بتكاليف منخفضة.

و من المشاكل الأخرى التي تواجه المؤسسات التي تتبنى التركيز، احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين و العملاء و على عكس المنتج الذي ينتهج التمييز بشكل عام لا تستطيع المؤسسة التي تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شريحة أخرى، نظرا لتركيز مواردها و كفاءاتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة.

و تستطيع المؤسسات التي تتبع استراتيجيات التميز أن تنافس المؤسسات التي تتبنى التركيز و ذلك بطرح منتج يفي باحتياجات عملاء تلك المؤسسة، فهذه الأخيرة دائما ما تكون عرضة للهجوم، و ذلك يتعين عليها الدفاع عن قطاعها السوقى.

ثانيا: مقومات تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

ترتفع فاعلية المؤسسات في عالمنا اليوم، لحدّ كبير بقدرتها التنافسية، و بقدرتها في مواجهة المنافسة و التصدي لها (4). و هي قدرة مرهونة بدورها بقدرة المؤسسة على تصميم و إدارة استراتيجيات التغيير، و تهيئة و تنمية مخزون من رأس المال الفكرى، يضم مديرين مؤهلين للتفكير الاستراتيجى الابتكارى و عاملين متمكنين من الابتكار، و ذوي أداء كفاء و فاعل في شتى مجالات الأداء التنظيمى (7)، بحيث يتم تجديد المؤسسات من خلال تنمية و تطوير البناء التنظيمى بأسلوب مخطط، و يتم تجديده عن طريق أربعة جوانب: سلوكيا بالعمل الجماعى والقيادة المشتركة، علميا بترشيد القرارات، هيكليا بإعادة تصميم الوظائف و البناء التنظيمى وأخيرا تكنولوجيا من حيث أساليب العمل (9).

فإيجاد المعادلة الملائمة التي توازن بين العمل على زيادة معدلات النمو الاقتصادى و بين الاهتمام بنوعية هذا النمو الاقتصادى تحتاج إلى التحديث في كافة قطاعات الاقتصاد القومى و إلى تطوير و تعزيز دور المؤسسات (10).

و من أجل ذلك تجد المؤسسة نفسها أمام حتمية الرفع من مستواها مقارنة بالدول المتقدمة على الساحة العالمية من خلال العوامل الرئيسية التالية.

1- الجودة كعنصر فاعل في تحقيق القدرة التنافسية

حيث تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات و المقاييس المحلى بكل دولة إلى معايير عالمية تضعها المنظمة العالمية للمواصفات، مما يتوجب على المؤسسات إنتاج السلع و الخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية و في نفس الوقت تكفل للمواطنين اكتساب مستوى معيشى متصاعد و متواصل على المدى الطويل.

و تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتجات و خدمات تشبع حاجيات و توقعات العميل المعلنة و حتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يشغل المبتكرون عقولهم في العديد من المؤسسات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل، و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو استفادته من الخدمة، كما ذكرنا سابقا.

و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فاعلا، و لن يمانع عملاء كثيرون من دفع أكثر، مقابل منتجات أعلى جودة و أكثر انسجاما مع توقعاتهم(7).
حيث يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تتمثل فيما يلي(7):

- استلهم حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات و كافة وظائفهم و نظم المؤسسة.
- جعل الجودة على رأس هرم أولويات الإدارة العليا و تنمية ثقافة متضمنة حتمية الأداء السليم منذ البداية.
- اختيار و تدريب و حفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
- تصميم سليم للمنتجات و تنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقات استراتيجية مع الموردين.
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم منذ البداية، بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق في الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه، (و في هذا الإطار يتم إعادة النظر في ثقافة المؤسسة ككل و في النمط القيادي للإدارة).
- تبني مفهوم التحسين المستمر من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
- التزويد بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر، (و هذا يتطلب إعادة النظر في هيكل المؤسسة).
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات اعتمادا على الحاسب الآلي و الصنع أو التنفيذ بالحاسب، و نظم التخزين و الاستعادة التلقائية، و نظم الصنع المرنة.

أما فيما يتعلق بالمفهوم الإداري لإدارة الجودة، فهو يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى تحسين و تطوير السلع المنتجة و كذلك الخدمات. إضافة إلى تزويد المؤسسات بمهارات إدارية عالية تساعد على مواجهة التحديات، حيث يلاحظ أن الدول المتقدمة حققت نجاحا كبيرا في مؤسساتها الإدارية من خلال تطبيق هذا المفهوم، و من هذه الدول (كلّ دولة حسب طريقة خاصة متشابهة في العموم لكن تختلف في بعض الخصوصيات، الشيء الذي يساعد على تحسين استخدام بعض الاستراتيجيات التسييرية أو تعيقها) اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، بريطانيا، و قد أصبح مفهوم إدارة الجودة

الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجالات الإدارة و المنظمات الحديثة، كونها تسعى إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة، و استبدالها بثقافة تنظيمية جديدة تركز على نشر الوعي و المعرفة الخاصة بإدارة الجودة، و الدعوة إلى مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار، أو المشاركة في جميع العمليات التنظيمية، إضافة إلى ضرورة تزويد العاملين لبذل المزيد من العمل الرامي إلى تحقيق الأهداف (11).

2- الاهتمام بالموارد المعرفية و التكنولوجية

يستلزم البقاء و الاستمرار تعزيز الموارد التكنولوجية و لذا أصبحت التكنولوجيا أهم عناصر النجاح و النمو في عصر العولمة، لذلك فإن المؤسسات مطالبة بمجاراة التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا و الاستفادة قدر الإمكان من التطور التقني العالمي الذي يختصر الوقت و المسافة، هذا من ناحية.

و من ناحية أخرى، فإن التكنولوجيا الحديثة تستوجب إعادة تأهيل الموارد البشرية و الكوادر الإدارية بما ينسجم مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة، فلا يجب استسهال العمالة الرخيصة و غير المؤهلة، فمن الممكن أن ينتج عامل غير مؤهل، و لكن إذا كانت الآلة التي يستخدمها ذات تقنية عالية و متقدمة قد يتلف من الإنتاج أو يكلف أكثر بكثير من استبداله بعامل كفء و مهياً لهذا العمل.

و تقتصر المعرفة على ما يبدعه العلماء و المفكرون و المختصون في فروع العلم و التقنية وأصحاب الخبرات العلمية و المهارات التطبيقية، بل هي أيضاً تشمل كافة ما يصدر من عقول الأفراد على اختلاف مستوياتهم العلمية و الفكرية و ما توافق عليه الأفراد في المجتمعات المختلفة من مفاهيم و مدركات يعبرون عنها بالقول و الفعل و الرمز، و بذلك فإن المعرفة لها درجات من الصحة و الدقة، فليس كل ما يعرف بالضرورة صحيح، كما أن للمعرفة مستوياتها من النضج و الكمال. فليست كل أشكال المعرفة السائدة في عصر أو مجتمع متعادلة من حيث استكمالها لمقومات الوضوح و سلامة التعليل و الاستناد إلى المنطق السليم فيما انتهت تعبر عنه و تحاول تفسيره من ظواهر و أفعال (12). و بذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتج المحقق لمنافع و فوائد، ثم توظيف تلك المعرفة و تحديثها و التعلم من نتائج استخدامها وفق منطق و منهجية موضوعية و هادفة أطلق عليها تعبير "إدارة المعرفة"، و هي مجموعة المفاهيم و

الأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد و تداول استثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي
حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية (الخاصة) أو من
مصادر خارجية(12).

الشيء الذي يدفعنا بمضاعفة الاهتمام أكثر بالعامل التالي.

3- البحث العلمي و التطوير التكنولوجي

يعدّ التغير المستمر في الأفكار و التكنولوجيا و الأذواق و المجتمعات و غيرها من
التحديات التي تواجه المؤسسات، و يعد البقاء و الاستمرار و بناء مركز تنافسي متميز من
التحديات الرئيسية، و مواجهة التغير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة تمثل الشروط
الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، فالبحث و التطوير مكمل للجودة المطلوبة في العمل
الإنتاجي و العلاقات مع المؤسسات العالمية و المنظمات الدولية.

كما للتطوير الإداري و التنظيمي دور هام، و لهذا فإن ضرورة وجود هياكل إدارية تراعي
الوظائف و الوصف الوظيفي و الشاغل في وظائف معينة و الإعداد لملئها.

4- عامل التنظيم، الإدارة و إدارة المواد البشرية

كفاعل في التسيير المحكم للمؤسسات، حيث يتطلب هذا تطوير رؤية إدارية متكاملة، تستند
إلى فلسفة واضحة و محددة، تساهم في زيادة كفاءة و فاعلية المدير الإداري و
تحويله تدريجيا إلى مدير استراتيجي، من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات
الفكرية و التحليلية الإنسانية، و السعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات
صياغة الاستراتيجيات و تنفيذها و الرقابة عليها. و تزايد المهارات و القدرات التفكيرية
ذات الطابع الاستراتيجي يمكن المدير الإداري من الإسهام الجاد و الفاعل في تحقيق
النجاحات المستمرة لمنظماتهم، و القدرة على بناء مصداق متينة تحمي منظماتهم من
المنافسة الجديدة في ميدان الأعمال و السعي للابتكار الاستراتيجي الدائم في بناء المزايا
التنافسية للمنظمات و حماية هذه المزايا من التقليد من قبل المنافسين(13)، لا سيما و أن
الفكر الإداري العالمي قد تطور من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة
إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت محور و ارتكاز العمل
الإداري.

و التركيز على طبيعة الوظيفة و الأدوار وعلى درجة التأهيل للموارد البشرية أو العاملين،
أسهم أيضا في توجيه رجال الأعمال و الإدارة و الصناعة إلى التخطيط القصير و البسيط،

حيث تكتفي معظم أشكال هذا التخطيط بوصف كيفية تدني و نمو أشكال العمل، و توجهات الصناعة و المؤسسات الاقتصادية، إمّا استخدامها للمزيد من العمال أو الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة عالية في الأداء والإنتاج، و إمّا بتوظيف عدد متزايد من اليد العاملة الفنية المؤهلة. و تبين الدراسات الأكثر تعمقا، الصورة الكاملة التي تتداخل و تندمج فيها عدّة وظائف و أعمال بشكل يسمح بتعاون العمال أو الموظفين، و تكامل وظائفهم و أدوارهم داخل المؤسسة الواحدة، حيث يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ المشاركة في تسيير و تنظيم المؤسسة تحفز العمال و الإطارات، و تحمّلهم جزءا من المسؤولية، و في نفس الوقت تربطهم أكثرا بالمؤسسة و بأهدافها، فتحسيس الموظفين بمسؤولياتهم يَمَكّن من رفع الإنتاجية حسب المدرسة الاجتماعية(14).

و قد يكون من الأفضل للمؤسسات أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات السوق، و أن يكون التدريب و إعادة التدريب مرتبطين بمؤسسات التعليم و احتياجات سوق العمل. ففي كثير من المعامل و المشاريع الإنتاجية عندما تستورد بعض الآلات والأجهزة المتقدمة يطلب من المؤسسات العالمية تدريب العمال و الموظفين، وهذا يدفع بنا إلي التطرق إلى عنصر يعتبر من العناصر الفاعلة في الآونة الأخيرة لتمكين المؤسسات من التصدي لضغوط المنافسة ألا و هو التطوير التنظيمي ارتكازا على ما يسمى أو يعرف بالتعلم التنظيمي و منظمات التعلم:

(Learning Organization و Organizational Learning) .

5- عامل التطوير التنظيمي

لقد أكد كل من (Buchanan, Clayton and Doyle) (15)، أن قدرة المنظمات أو المؤسسات في الحفاظ على المزايا التنافسية لديها ترتبط بمدى قدرتها على رفع مستوى الخدمات و المنتجات وتحديثها باستمرار، و الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة، مؤكدين على ضرورة إعطاء التعلم الأهمية الكافية داخل المنظمة لاستحداث الطرق التي تؤدي إلى تحسين عملياتها.

حيث يرى (16) " أنّ مفاهيم التطوير التنظيمي و أسسه تساعدنا على إحداث التوافق بين المتغيرات المتلاحقة و أساليب و نظام العمل وصولا إلى مستويات جديدة من الكفاءة و الفعالية، و يوضح أن التطور التنظيمي مفهوم نسبي على المستوى النظري والتطبيقي و

يستهدف ربط المنظمة مع بيئتها و ليس فقط تطويرها داخليا، فهو يحقق توازنا بين المتغيرات البيئية و سلوك الأفراد و الجماعات لتحقيق الكفاءة و الفاعلية الكلية.

و في هذا الإطار أشار (Beer, Eisenstat, and Biggadike) (15) إلى أنّ هناك نقصا كبيرا في أدبيات الإدارة التي تهتم بإيجاد العلاقة التي تربط بين عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات و بين نجاح هذه المؤسسات، في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها.

و يشير (9) إلى الحاجة للتنسيق بين المهن المختلفة و الارتقاء بها و زيادة الناتج و القدرة التنافسية للمنظمات، حيث وضع إطارا عاما للتنمية التنظيمية المخططة يتكون من أربعة جوانب، أولها : الأبعاد الرسمية و غير الرسمية للتنمية، و ثانيها : عناصر المناخ التنظيمية و بنود الربحية و الرضا الوظيفي، و ثالثها : أوجه الأزمات التنظيمية مثل الصدمة و التأقلم على مستوى العلاقات الفردية و الجماعية و القيادات، و رابعها: أنماط القيادة الإدارية التي تتراوح بين السيطرة و المشاورة والرفض و القبول و بين طلب الأمان الوظيفي و البحث عن التميز.

و في هذا المجال كانت قد أصدرت مجلة Harvard Business Review في 1988، مقالا تحت عنوان "التخطيط بالتعلم" للكاتب Arie de Geus مفادها أن الميزة التنافسية الوحيدة أمام منظمات المستقبل هي قدرة المدراء على التعلم بطريقة أسرع من المنافسين(17).

و أن السلوكيات والتصرفات تنتج أو تتجم بناء على اعتقاد رئيسي يقوم على محورين أساسيين هما الرغبة و قدرة المنظمة على استمرارية التعلم من أية مصادر، مع سرعة تحويل التعلم إلى تصرفات، و هنا تكمن الميزة التنافسية(17) ، حيث اقتنعت بالفعل مجموعة من المؤسسات العالمية بفكرة

منظمات التعلم (Learning Organization) و تثبت هذا الأسلوب (17).

و بالتالي يعتبر التعلم مصدر التجديد الذي لا نهاية و لا حدود له، و المدخل المميز للتغيير والتطوير المستمر، و يضيف (17)، هنا، بأنه قد تتمكن المنافسة من الاعتماد على مصادر عديدة من أجل تحدي التغيير كرأس المال، العمالة، المواد الخام، التكنولوجيا و حتى تعيين أفراد من المنافسة، لكن لا يمكنهم نسخ أو اقتناء قدرة المنظمة على التعلم ، الشيء الذي يزيد من أهمية التعلم و يجعل منه عاملا فريدا لمواجهة تحديات المنافسة.

يرى العديد من الباحثين في الإدارة الاستراتيجية فكرا و مضمونا و سلوكا وتوجها الوسيلة الفعالة لإنفاذ المؤسسات من الفشل و الانحصار، و هذا ما يتطلب منها أن تتبنى المدخل الاستراتيجي، فممارسات الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية الداخلية و الخارجية، و تحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف و أساليبه في ضوء هذا التقييم(13).

و كما أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز، فالمفروض أن تملك رؤيا طويلة الأجل، و أن تفكر بالكيفية التي ستكون عليها أعمالها خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية و تحليل و دراسة العوامل البيئية المؤثرة في عملياتها، خاصة أن هذه الأخيرة في تغير سريع و مستمر. و بالتالي، فالتوجيه الاستراتيجي يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تتنافس في ميدان الأعمال، و أن تقوم بالإجراءات و التغييرات اللازمة لكي تستمر عملية التطابق و الملاءمة بين أهداف و غايات المؤسسة و مطالب البيئة بصورة دائمة.

و منذ بداية العمل بالطريقة الاستراتيجية، فإنه تم إيجاد و اقتراح عدة أنواع من الاستراتيجيات التي تم تطبيقها في الواقع في عدة مؤسسات خاصة الأمريكية منها والأوروبية و هي(14) :

(+) التخصص عن طريق تحديد نوع معين من المنتجات و توجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوه.

(+) الاندماج العمودي و هو ما يعني تعزيز نشاط المؤسسة في فرع ما و ذلك أماميا أو خلفيا.

(+) التنويع بحيث تسعى المؤسسات إليه في نشاطها في السوق، محاولة توزيع مواردها وإمكانياتها على أكثر من تخصص حتى تكون في مأمن من المشاكل عند إصابة فرعها السابق بتدهور النتائج، و هكذا تحقق التعويض في تخصصات نشاطها، لضمان بقائها وأرباحها، و قد يكون هذا التنويع متمركزا أو متكتلا.

(+) الانسحاب في أوقات الأزمات، و التي تستخدمها المؤسسات لتفادي الخسائر في لحظة واحدة، أو على الأقل للتخطيط و توزيع نتائج الأزمة بشكل واع.

و الاختيار بين هذه الإستراتيجيات الرئيسية يتعلق بدرجة كبيرة بوضعية المؤسسة و محيطها الاقتصادي و البيئة المحيطة و مدى ارتباطها بأهداف و غايات المؤسسة والإمكانات سواء المادية أو المالية أو البشرية و طاقات الإدارة بها.

فالاستراتيجية المتبعة ترتبط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها و التي لا تكون بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية و الكفاءة لمختلف الوسائل المستعملة بمختلف ميزاتها.

و قد أكدت التجربة أن الربط بين الأهداف و إعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وملاءمة و أن عملية اختيار الأهداف و إعداد الخطة الأساسية لا يمكن أن يكون موضوع قرارات منفصلة وبالتالي فالمؤسسة تستعمل آليات تستجيب لمبادئ الضبط الذي يرمي إلى تعويض التذبذبات التي تحملها تغييرات المحيط على نتائج نشاط المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق المؤسسة غاياتها.

و المعترف به هو أنّ مؤسسة بدون خطة لا يمكن اعتبار نشاطها عاديا، فالتخطيط عبارة عن منهجية مستمرة لمستقبل المؤسسة بحيث يتضمن تقييم و تقدير محيط المؤسسة و استنتاج نتائجه على هذه الأخيرة، و ذلك بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذا قياس و تقييم إمكانات المؤسسة و بالتالي إعدادها للاستفادة من أقصى المزايا و تحمّل أدنى المشاكل من التطور المنتظر.

فالتخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية هذه الأجزاء المختلفة في إطار متكامل وفي نفس الوقت، و من ثم يمكنها العمل على التكيف و التنسيق بينهما، و الاحتياط لمواجهة المواقف الحرجة و الاستغلال الأمثل لطرق الأداء و التنفيذ، كما يوفر الأسس العلمية للرقابة، و تقوم بينهما علاقة مباشرة، فدقة الرقابة تعتمد على أحكام التخطيط.

و الإدارة الاستراتيجية هي محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الإدارية و التشغيلية على مستوى منظمة الأعمال، و عليه فإنها تحقق الرؤيا الشمولية لكل المجالات الوظيفية، و تحليل نقاط القوة و الضعف. كما تهتم باتخاذ القرارات الاستراتيجية، و هي قرارات حاسمة و جوهرية تحدد مستقبل وجود المؤسسات، حيث أنّ نجاح المؤسسة في استراتيجياتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها، و ذلك من خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر على

درجة من الأهمية لأنّ الفشل في إحدى هذه المراحل، يعني الفشل في الخطة كاملة، و هذه المراحل تتلخص في :

- مرحلة التهيئة و إثارة الانتباه.
- مرحلة الاتصال و الاستشارة.
- مرحلة اتخاذ القرار .
- مرحلة جمع المعلومات.
- مرحلة وضع برامج الخطة الاستراتيجية.
- مرحلة التقييم و المتابعة.

7- دراسة الأسواق و التنبؤ بمتطلباتها

يمثل تحقيق الميزة التفاضلية أو التنافسية ضرورة ملحة لكي تستطيع المؤسسة البقاء والنجاح والاستمرار خاصة، و أنّ الكثير من السلع ذات الجودة العالية و الأسعار المغرية دخلت الأسواق المحلية و أصبحت تنافس السلع الوطنية، هذا إذا كانت أحجام السلع والخدمات المحلية كافية. و لذا فبالإضافة إلى الجودة المطلوبة للمنتجات المحلية، فإنّ دراسات السوق تعتبر من الضروريات القصوى، و لذا تظهر الحاجة إلى رصد دائم لردود فعل السوق على نوعية المنتجات و أسعارها وتوظيفه و الاستفادة من أعمال التصميم، من خلال دراسة السوق و المستهلك، و تغير الأذواق وتنوعها، أي الاحتكاك مع متطلبات السوق.

و السوق المحلي هو سوق محدود، لذا فلا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا و توازنا بحيث تتناسب مع تلبية الحاجيات، و البحث عن فرص التصدير، فصناعات الدول النامية لا تلاقي التسهيلات اللازمة لها كما ينقصها الكثير من الحملات الدعائية و الإعلانات اللازمة لتسويق منتجاتها.

و مع عالمية العمالة تصبح الموارد أكثر تكلفة و يكون جلب العمل من خلال تطبيق الجودة الشاملة التي يركز دائما على مطالب و حاجات العملاء، و تسارع عمليات التطوير التكنولوجي والمعارف، جعل تطبيقات التسويق متقدمة و سريعة بدورها، و إذا لم يتكيف رجال التسويق معها فإنهم حتما سيواجهون مصاعب تتعلق بوجود مؤسساتهم في السوق.

وعملية اتخاذ القرارات التسويقية السليمة هي الأساس الأول لنجاح التسويق و فعالية الإدارة، ولذا فإن إدارة التسويق تعمل على اتخاذ القرارات التي تمكنها من تحقيق أهدافها بأكبر

فعالية، و لن يكون ذلك إلا من خلال قيام المؤسسة بإعداد دراسات عميقة و تخطيط متكامل على المدى القصير و الطويل، حتى يمكن لها أن تزيد من قدراتها على مواجهة التغيير و المخاطرة.

و مما تقدم يسهل الإحساس بثقل بعض الأمور و نواحي الحياة الاقتصادية، و عمليات تفاعل المؤسسة سواء كان ذلك بتفاعلاتها الداخلية أي المكونات الداخلية لها أو تفاعلاتها بمحيطها الخارجي مؤثرة فيه، و متأثرة به.

هذا يدفعنا إلى ضرورة التحدث عن بعض المتغيرات و التي تهتم عمل أو نشاط المؤسسة بالدرجة التي قد تمثل لها نقاط قوة وتمكنها من التميز، أو بالعكس تكون نقاط ضعف وبالتالي تعمل على انهيارها، و حتى انسحابها.

8- دور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

تؤدي المعلومات و تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحقيق التميز و ذلك من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فبالنظر إلى المعلومات على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجيا بدلا من كونها نفقة يجب التحكم فيها، يمكن من خلال النظم المتعلقة بها أن تخلق فرصا للمؤسسة و إضافة قيمة لها.

وقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالكيفية التي يتم فيها استخدام أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي، كأداة تنافسية و خاصة في الظروف الحالية، المتسمة بشدة المنافسة على المستوى العالمي، و قد ازداد في منتصف الثمانينات الاهتمام باستخدام أنظمة المعلومات للحصول على الميزة التنافسية، إذ سميت بأنظمة المعلومات الاستراتيجية (SIS)، بحيث تحدد القيمة الاستراتيجية بناء على بعدين: الاستخدام الحالي لأنظمة المعلومات و التطبيقات المتوقعة في المستقبل.

و إمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد للتقدم على المنافسين هو ما يعبر عنه بالميزة التنافسية الناجمة عن أنظمة المعلومات.

فقد يتغير بناء الصناعة مثلا، من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية و تطوير ميزة تنافسية مثل تقليل التكلفة، التميز عن المنافسين و تغير المدى، أو المنظور التنافسي، و البدء بمشاريع جديدة تعتمد في تمايزها على أنظمة المعلومات المتقدمة مثل الأنظمة الخبيرة (5)، فالمسعى الحقيقي لإدارة المعلومات لا يختص بإدارة المعلومات بصورة ميكانيكية، و

لكنه يشير إلى التوسع في مجال الرؤية بالنسبة للعملية الجارية و التعامل مع مكوناتها كمعلومات فعلية، يدرك الشخص المتمتع بها لمعناها الحقيقي، أي أنها تشير إلى المعلومات غير الموثقة أو المعلومات البديهية و الخبرة التي تهدينا إلى القرارات الصحيحة في أغلب الأحوال(18).

حيث تهدف وظيفة إدارة المعلومات و الوسائط المتعددة الرقمية (DMI) إلى تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال، و خاصة إذا علمنا أن سلسلة القيمة لا تعبر فقط عن التدفق الخطي للأنشطة المادية و إنما تتضمن كذلك المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة و بين المنظمة و المجهزين و الموزعين و العملاء، بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للمتبارين العاملين في كل أنشطة الأعمال(19). و يحقق تطوير المعلومات الاستراتيجية دعماً آلياً و ذكياً للإدارة العليا للمؤسسة، بحيث تتمكن من جراء تحليل سلسلة القيمة من تحليل الأنشطة و الفعاليات المختلفة للمؤسسة لتلبية رغبات عملائها، و بالتالي تتمكن إدارة المؤسسة هنا من معرفة الفرص المؤدية للتطوير و التمييز بين المنافسين.

ثالثاً: دور البيئة و الإدارة في تعزيز القدرة التنافسية

لقد تم التطرق إلي مفهوم الميزة التنافسية و أبعادها و مراحل إعداد إستراتيجية تنافسية و دور التميز في كسب و تحديد أسس تعزيز القدرة التنافسية، و هناك عناصر أخرى لا تقل أهمية نحاول معالجتها في هذه الفقرة: أثر البيئة المحيطة و دور الإدارة الفعالة و إدارة التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية.

1- البيئة المحيطة و آثара على المؤسسة

تهتم جميع المؤسسات إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه، خاصة في السنوات الأخيرة، حيث ازدادت المنافسة حدة على جميع المستويات، فالمحيط بمختلف مكوناته له دور و تأثير على المؤسسة، و يعبر إلى حد ما عن مجموعة من القيود المتحركة جزئياً في توجيه المؤسسة، و هذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، و عليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل تحديد الأهداف، التخطيط، الاستراتيجية و غيرها من أدوات التسيير و الإدارة.

و كلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها و تحقيق توازنها فيه كلما نجحت في البقاء و تحقيق أهدافها.

و المؤسسة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات، و كلّ منها له أهداف واتجاهات، قد تختلف و قد تتلاقى نسبيا، فهؤلاء الأفراد و الجماعات هم أطراف في محيطها، و كلّ ما فيه من عوامل اقتصادية، سياسية و اجتماعية و ثقافية يؤثر فيهم و يؤثرون فيه.

و لمختلف هذه الأسباب فإن المؤسسات أصبحت تسعى إلى اتصال مستمر بمختلف متغيرات المحيط من اقتصادية واجتماعية و سياسية و ثقافية و مؤسسية، المؤثرة في حركة المؤسسة، فهذه الأخيرة بمختلف قطاعاتها و تخصصاتها في إطار اقتصاد السوق تبحث عن بقائها كأول هدف بعلاقته مع تحقيق الربح، و الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي و الاقتصادي و التكيف معه، لتتوازن كنظام جزئي منه، يشمل أنظمة فرعية داخلية ضمن النظام العام.

و بما أن المؤسسة تعيش و تعمل في محيط من النظم و الأوضاع الملائمة أو غير الملائمة للتغيرات، فإنها تتطلب نمطا إداريا فعالا و قادرا على إحداث التغيير و الاستفادة منه، الأمر الذي يتطلب القدرة على الابتكار و ليس فقط الوصول إلى أفكار جديدة، بل أيضا حسن تطبيقها و استعمالها.

و بما أن الإدارة هي دوما محاطة ببيئة لا تميل إلى الاستقرار الدائم، فإنه من الضروري أن تسعى لمواجهة الأوضاع الجديدة و العمل على تجنب عوامل التغيير السلبي. فبيئة العمل و الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و ظروف العمل وكذا السوق و ظروف المنافسة، هي أمور تخضع للتغيير بشكل أو بآخر (20)، مما يؤدي إلى ضرورة تقرب و ترصد كل ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة و ذلك رغبة في مواجهة آثار هذا التغيير و مواكبة المستجدات.

2- دور الإدارة الفعالة

فالعالم يتطور من حولنا و تتكامل الأسواق و تتقلص الحواجز، و تزيد حدة المنافسة، و يزيد الصراع بين الفكر المبدع الخلاق الذي يقدم الاختراعات و المبتكرات و بين أصحاب الفطنة و الذكاء الذين يترجمون هذه الاختراعات إلى وسائل و سلع تستخدم هذه الأفكار و

التكنولوجيات الحديثة استخداما اقتصاديا و تجاريا، و بتكلفة معقولة تزيد قدرة عارضها التنافسية و تزيد من انطلاقه للنفاذ في الأسواق المختلفة(10).

و لأننا نتكامل مع هذا العالم ولا نفصل عنه أو ننزل عن أحداثه فإن أهم ما ينبغي أن نركز عليه في المرحلة القادمة، هو التحديث الشامل لكافة القطاعات و المرافق و تعزيز دور المؤسسات التي تتدفق من خلالها الأنشطة و تحكم ضوابط تضمن حسن الأداء(10).

و ذلك من أجل بناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البناء و النمو و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، حيث يرى المختصون بالتسويق أن القدرة على التغيير أصبحت في حد ذاتها إذا أحسن تطبيقها ميزة تنافسية، فالإدارة في ظل المتغيرات الجديدة أصبحت في حاجة ماسة إلى فلسفة جديدة و فكر جديد، كونها تعمل على توظيف المهارات العالمية و تنمية الموارد البشرية، فالإدارة الفعالة تعتبر أساس التنمية الاقتصادية (Freed Riggrr) (11) و كونها المحرك الرئيسي للتنمية (Peter Drucker).

حيث يعتبر مفهوم "التميز" في الإدارة، الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة والمعرفة و أنّ امتلاك مقومات إدارة التميز و تفعيلها السبيل الوحيد لبقاء المنظمات و استمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة و التطوير المستمر و سيطرة رغبات العملاء و تعدد البدائل أمامهم، و انفتاح الأسواق و زوال العوائق المادية و المعنوية و الثقافية عن طريق التجارة الدولية (12).

و تظهر أهمية التنمية الإدارية في مقدرتها على تنمية التنظيمات الإدارية باستخدام المفاهيم الإدارية وفقا لمنهجية البحث العلمي في كل من عمليات اتخاذ القرارات إلى تحسين كفاءة و فعالية الاتصالات و العمل على تنمية مهارات القادة الإداريين، و تعتبر هذه العمليات من العمليات المكلمة للتنمية الإدارية، حيث تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المقومات أو المبادئ التي تتطلب العمليات التنموية ضرورة تواجدها، و تتمثل في تطوير المنظمات الإدارية تطوير الموارد البشرية و تطوير الإجراءات و الأساليب.

و هذا ما يستوجب علينا إعادة صياغة كثير من المفاهيم التنظيمية و الإدارية في مؤسساتنا لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة حتى تتفادى معالم نقص الكفاءة و ندفع عن طريق التخطيط المدروس التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

تعتبر أبعاد الحضارة التنظيمية الشائعة حاليا في كثير من مؤسساتنا العربية خليطا من الجديد و القديم وخليطا من القيم السلبية و الإيجابية، التشاركية و التفاؤلية، فتساعد هذه

الإطارات القيمة على برمجة الموارد البشرية وفق الوظيفة دون الإنتاجية، و دون التوافق معها، كما تساعد على استمرارية جهود الإجراءات و تقادم تطوير أساليب و إجراءات العمل، كما تساعد على التعمق في تفاصيل الماضي و بعض ملامح الحاضر دون إهمال النظرة المستقبلية الشاملة.

و الإدارة الحديثة الواعية هي القادرة على فهم التغيرات التي تحدث من حولها (21)، و أن تختار من تلك التغيرات التي تتلاءم مع ظروف المؤسسة و المناخ الاقتصادي و البيئة المحيطة بها، و عليها ترسم استراتيجية لاتمام هذا التغيير بشكل يمثل أفضل نتائج و أحسن منافع للمؤسسة التي تتولى إدارتها (21).

و من المفضل لها أن تمهد للتغيير في الوسط الذي يعمل تحت قيادتها من داخل المؤسسة، و في بعض الأوقات يتوجب التمهيد للتغيير في المحيط الخارجي الذي تعمل معه المؤسسة حتى تتغلب على الصعاب التي تحدث من المقاومة الخاصة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير (21).

3- إدارة التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

إنّ التغيير مهما بدأ بسيطاً، فإنه يمثل فرصة جديدة للإدارة، حيث يعتبر أساس التنمية الإدارية كونه يقوم على أساس أبعاد علمية ما هي إلاّ تجسيد لتراكم المعلومات المستمرة، و الناتج عن البحث والاستقصاء، و عمليات التتبع الدقيقة و الموضوعية للمعطيات المتصلة بالظواهر التنموية، و محاولة الكشف عن علاقاتها و تفاعلاتها ، بكافة المجالات التنظيمية و السلوكية و الإجراءات الإدارية و كلّ ما يتعلق بالتنظيم.

و من هنا يقع على كاهل القيادات الإدارية أن يدركوا أهمية اتخاذ القرارات في ضوء البدائل المعروضة، بحكم التغيرات الفنية و الاجتماعية و المؤسسات المحيطة إلى جانب التحديات السافرة التعامل مع المتغيرات العالمية، و التي تفرض علينا أهمية الإدارة على مستوى تحديات التغيير.

و عليه، يتوجب على المؤسسة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية و العمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات التنظيمية و التكتلات و القوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية و نجاحها متوقف على مدى سعيها لتطوير نفسها من خلال جهودها في البحث المستمر لمواكبة التغيرات المحيطة، و ذلك بالحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين، حيث أن التغيير يعتمد أيضاً على أبعاد اجتماعية تستجيب لتغيرات في

القيم و الأفكار، كما أنه سيؤثر على مفاهيم وقيم العاملين و على سلوكياتهم، مما يتطلب معرفة العوامل المؤثرة من الناحية الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية و التكنولوجية(11).
فقد تصورت المنظمات الدولية و الإقليمية و الوطنية في النصف الأول من القرن الماضي، أنّ مشكلات التنمية لا تخرج عن مجرد استثمار و تكنولوجيا و اختراعات وإنتاج فقط و لكنها اكتشفت بعد ذلك أنّ المشكلات السلوكية أعقد بكثير من مشكلات الإنتاج و الاختراعات و التنمية و التمويل بشكل واسع، حيث أنّ النجاح و تحقيق الأهداف في حاجة أساسية لاستيعاب المتغيرات السلوكية و التنظيمية حتى يمكن تطويعها لخدمة رفاهة الإنسان، فالسلوك يعتبر نتيجة للتفاعل بين مجموعة العوامل البيئية (الحضارة والقيم الاجتماعية و الظروف الاقتصادية و مستويات السلوك الفردي عضوا في الجماعة و الدوافع و المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات و غيرها) و بين مجموعة العوامل الداخلية للفرد (إدراك الفرد لنفسه و حاجاته و قدراته الشخصية و عاداته واتجاهاته وميوله و شخصه و غيرها)(22).

وتفيد معرفة الفروق و التجانس بين الإنسان و غيره في فهم قضايا الإدارة والتعلم والحوافز و الثقافة و الهيكل الاجتماعي و الاتجاهات و القيم و العلاقات والاتصالات و الأثر وكذا القوة و السلطة و تحمل المخاطرة و القيادة و التفاعل والرقابة و التغير وحلّ المشكلات و اتخاذ القرارات و غيرها، و هي قضايا أساسية وهامة يجب بحثها، أي أنه يجب تحليل و دراسة مستويات دراسة السلوك(22).

فالتغيير الإيجابي له آثار ملموسة على التنمية الإدارية متمثلة في بناء و تحديث الهياكل الإدارية و تطوير النظم و الإجراءات و قدرات و مهارات القائمين على إدارة التنمية و عناصرها البشرية في مختلف مواقع العمل، رغبة في الوصول إلى وضع إطار عام يتضمن كل التفاعلات بين عناصر التنمية للوصول إلى الأهداف المرسومة(11).

الخاتمة

و مهما كانت سلامة النظام و قوة صلاحيته فإنه لا معنى له ما لم يحترم و تطبق قواعده، لأنّ مخالفته قد تؤدي إلى ظهور مشاكل تنظيمية خطيرة، و هنا علينا أن نتساءل، هل تأخذ المؤسسة الجزائرية بنمط التنظيم و التسيير الحديث؟ و كيف يمكن النهوض بالعوامل المحددة لتنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية انطلاقا من أوضاع المشاريع الوطنية في

الوقت الحاضر؟ و ضمن الشروط التي تفرضها العولمة، فالإمكانيات الذاتية للمشاريع الوطنية للنهوض بعوامل تحسين الإنتاجية بإمكانيات محدودة جداً، و إذا كانت هناك إمكانيات للنهوض، فإلى أي حدّ ممكن؟ و الشروط المطلوبة ستأتي من خارج المؤسسة، أي من خارج البيئة الاقتصادية، من خلال السياسات و الإجراءات الداعمة من قبل الدولة، و من خلال المساعدات الخارجية.

إلى أي حدّ يمكن خلال الفترة الانتقالية التي تنص عليها الاتفاقيات مع برامج مساعدات (تمكين المؤسسات من إجراء الإصلاحات التي تؤهلها لخوض المنافسة ومواجهتها) النهوض بالعوامل المحددة لقدراتها التنافسية؟ فكيف ذلك، و أنّ المنافس لمؤسساتنا ليست مؤسسات تتطلق من أوضاع شبيهة بأوضاعها، و إنما هي مشروعات عملاقة متعددة الجنسية تمتلك إمكانيات هائلة من التحكم في العصب الأساسي للمنافسة والذي هو التكنولوجيا و المعلومات؟.

إن مسألة اكتساب المشاريع الوطنية للقدرات التنافسية ليست مجرد عملية فنية تقنية تتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية، فهي إلى جانب التطور الاقتصادي العام و مستوى التنمية البشرية، تأخذ أبعاداً اجتماعية و ثقافية يستغرق نضوجها فترات زمنية طويلة، و لا يمكن خلال هذه الفترة الزمنية القفز على المراحل طبعاً، و يمكن إحراز تقدم كبير في بعض الشروط بمساعدة السياسات و الإجراءات الداعمة خصوصاً في مجال إدخال الطرق الإدارية و التنظيمية الحديثة، والالتزام بالمواصفات الدولية، و على صعيد تدريب القوى العاملة إلا أن تأثيره يبقى محدوداً (23).

ولهذا فإن مواجهة تحديات الألفية الثالثة تتطلب الاعتماد على الذات و تطور استراتيجية عقلانية تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد المحلية منبثقة من واقعنا و اعتماداً على إمكانياتنا ومعالم ثقافتنا و جوهر اختلافنا عن الغير.

الهوامش

- (1) (د/محمد موسى عثمان : " الإدارة الاقتصادية و تحديات التغيير " ، كتاب : الإدارة و تحديات التغيير ، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري - القاهرة - 2001 ، ص 625.)
- (1) (د/محمد موسى عثمان : مرجع سابق، ص 626.)
- (3) (د/ عبد السلام أبو قحف: "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية"، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، 1997، ص 27).
- (3) (د/ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات : مدخل لتحقيق، الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2002. ص 8).
- (4) (الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002 ، ص 131).
- (5) (د/ معالي فهمي حيدر : مرجع سابق، ص 9 و 10).
- (6) (د.عيسى حيرش (في الملتقى الدولي للتنافسية)).
- (الملتقى الدولي لتنافسية المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 126، و 131).
- (مجلة الإدارة العامة المجلد 38، العدد (2) أغسطس ، 1998) .
- (مجلة الإدارة العامة (المجلد 38، العدد 2، أغسطس 1998) ، ص 424 - 425 - 426)
- (A.CH : Martinet : Stratégie , Librairie, Vinbert, Mai 1983, Page 108.)
- (د/ عبد السلام أو قحف، مرجع السابق ، ص 26)
- (A. CH. Martinet, Stratégie , Librairie Vinbert , 1983, page 109.)
- (د/ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 26).