

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية

– دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأنابيب ALFA PIPE

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي في مسار : علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إشراف :

أ. شرع مريم

إعداد الطلبة :

– مولاي عمر فاطيمة

– حمزي حفيظة

السنة الجامعية: 2013/2012

شكر وعرفان

الحمد لله أولا وقبل كل شئ أن هداانا لإنجاز هذا العمل ووقفنا و رزقنا

الصبر لإتمامه

أتوجه بالشكر للاستادة المشرفة على قبولها اولا للإشراف على المدكرة

كما نشكرها على كل وقت الذي أتاحته إلينا سواء لإبداء النصح أو

التوجيه لو التصحيح

ولا يفوتنا أن نشكر أساتدة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

كما نتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة أنابيب على مساعدتهم و تعاونهم

معنا

أشكر جميع من شجعنا أو ساعدنا من قريب أو من بعيد أو بأي شكل

من أشكال على إتمام هذا العمل

*مولاي عمر فطيمة * حمزي حفيظة*

ملخص الدراسة:

يعتبر التطوير التنظيمي من المواضيع المعاصرة في مجال الإدارة جاء لمعالجة المشاكل و القصور التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد والاستجابة لتغيرات البيئة التي تنشط فيها ،فتطبيق التطوير التنظيمي له فعالية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة ،وإن من أهم أهدافها هو التفوق على المنافسين وذلك بإمتلاكها القدرات التنافسية، ولهذا طرحنا هذا موضوع للبحث في معرفة مدى مساهمة التطوير التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية وكان الغرض من هذه الدراسة إبراز دور التطوير التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية وعند دراستهما كانت النتيجة إيجابية بين هذين المتغيرين وتوصلنا إلى ذلك بقياس مستوى تطبيق التطوير التنظيمي من خلال مجالاته التي ينصب عليها وإظهار أثره قمنا بدراسة مستوى القدرة التنافسية التي تمتلكها ، والأدوات المساعدة في ذلك هي إعداد إستبانة لجمع المعلومات وتفريغها في جدول بحسب عدد الموافقة أوعدمها مستخدمين سلم ليكرت مع تحديد درجات القياس لإستخراج متوسط درجة الموافقة النهائية لكل عبارة،وبعد تقييم كل مجال بأسئلته يتم التقييم بشكل عام للبعدين اللذان تناولتهما الدراسة كانت النتيجة النهائية أن تطبيق التطوير التنظيمي بنسبة متوسطة يساهم في تحقيق قدرة تنافسية متوسطة.

قائمة الجداول:

الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
46	وجهات النظر المختلفة للقدرة التنافسية	(1- II)
51	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(2- II)
64	خيارات المنتج ، السوق، والكفاءات المتميزة ، الإستراتيجيات العامة للتنافس.	(3- II)
65	متطلبات الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	(4- II)
70	مخاطر إستراتيجيات التنافس	(5- II)
85	مقياس ليكرت الثلاثي	(1- III)
86	مقياس التحليل	(2- III)
86	جدول تتضمن معلومات حول العينة	(3- III)
87	معلومات عن مسميات الوظائف	(4- III)
88	النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد مجال إعادة التنظيم والهيكلة	(5- III)
89	النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد مجال تفويض الصلاحيات	(6- III)
90	النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد مجال تنمية وتدريب الموارد البشرية	(7- III)
91	النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات	(8- III)
92	النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد مجال تبسيط الاجراءات	(9- III)
93	النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد مجال القدرات التنافسية	(10_ III)

قائمة الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	رؤى الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي	(1- I)
13	أنواع التطوير التنظيمي	(2- I)
19	القوى الدافعة للتطوير التنظيمي	(3- I)
23	محاور التطوير التنظيمي	(4- I)
20	مراحل وخطوات بناء الفريق كوسيلة للتغيير	(5- I)
29	الإطار العام للتطوير التنظيمي	(6- I)
30	خطوات التغيير والتطوير التنظيمي	(7- I)
43	قوى المنافسة حسب بورتر	(1- II)
44	نموذج أوستن لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة	(2- II)
50	دورة حياة القدرة التنافسية	(3- II)
54	العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية	(4- II)
56	مصادر القدرة التنافسية	(5- II)
61	المكونات الأساسية لسلسلة القيمة	(6- II)
63	الإستراتيجيات العامة للتنافس	(7- II)
75	مكونات رأس مال الفكري	(8- II)
78	علاقة رأس مال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة و تأثيرها على قدرات المنظمة	(9- II)
82	ملامح النظام الإداري و الإبداعي	(10- II)

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
109	إستبيان	01

قائمة المحتويات

I.....	شكر و عرفان
II.....	الملخص
III.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الأشكال
V.....	قائمة ملاحق
أ - ز	مقدمة
.....	الفصل الأول : الإطار النظري للتطوير التنظيمي.....
7	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.....
7	المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي ونشأته وأهميته.....
12	المطلب الثاني : خصائص وأنواع تطوير التنظيمي.....
14	المطلب الثالث: أهداف التطوير التنظيمي.....
16	المطلب الرابع: أسباب التطوير التنظيمي.....
20	المبحث الثاني: ميكانيزمات التطوير التنظيمي ونتائجه.....
20	المطلب الأول: آليات التطوير التنظيمي.....
22	المطلب الثاني: أساليب التطوير التنظيمي.....
24	المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي.....
29	المطلب الرابع: معوقات التطوير التنظيمي.....
33	المطلب الخامس: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.....
.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للقدرة التنافسية.....
39	المبحث الأول: مدخل حول القدرة التنافسية.....
39	المطلب الأول: إطار عام للتنافسية (مدخل لتنافسية المؤسسة).....

45	المطلب الثاني: ماهية قدرة التنافسية وأهميتها وأهدافها.....
47	المطلب الثالث: أنواع ومحددات القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.....
53	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية ومعوقات إكتسابها.....
55	المبحث الثاني: إنشاء القدرة التنافسية.....
56	المطلب الأول: مصادر القدرة التنافسية.....
59	المطلب الثاني: أسلوب سلسلة القيمة في سبيل تحقيق القدرة التنافسية.....
63	المطلب الثالث: إستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لتحقيق القدرة التنافسية.....
71	المبحث الثالث: أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية.....
71	المطلب الأول: أثر التطوير التنظيم من خلال أسلوب تكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية.....
71	المطلب الثاني: أثر التطوير التنظيمي من خلال أسلوب رأس المال الفكري على القدرة التنافسية.....
73	المطلب الثالث: أثر التطوير التنظيمي على من خلال أسلوب الإبداع على القدرة التنافسية.....
80	المطلب الثالث: أثر التطوير التنظيمي على من خلال أسلوب الإبداع على القدرة التنافسية....
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الانايب ALPHAPIPE.....
87	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة ALPHAPIPE.....
87	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة.....
88	المطلب الثاني: المؤسسة تعريفها أهميتها.....
95	المبحث الثاني: الإستبيان.....
95	المطلب الأول: حدود الدراسة.....
95	المطلب الثاني: منهجية الدراسة.....
96	المطلب الثالث: تحليل معلومات العينة.....
105	الخاتمة.....
106	قائمة المراجع

مقدمة عامة

➤ المقدمة:

نظرا لأن المنظمات لا تعمل في بيئة مغلقة حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ، كما أنه يتسم بالخاصية الديناميكية حيث أن كفاءة هذه المنظمات وقدرتها على التغيير ومواجهة البيئة الخارجية والداخلية ويتطلب القيام بنوع من التطوير ويتضمن الأهداف والسياسات والأنظمة و القواعد والإجراءات والمهارات و العمليات فضلا عن تطوير الأفراد ، إن للتطوير التنظيمي دورا مهم في معالجة مشكلات المنظمات مثال على ذلك ضعف الحالة المعنوية وإنخفاض الإنتاجية ورداءة الجودة والصراع وعدم وضوح الأهداف على مستوى المنظمة ككل أو الوحدة ، وعدم ملائمة أنماط القيادة، وضعف أداء الفريق، وعدم استجابة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وضعف تصميم المهام ، وعدم الإهتمام الكافي بمتغيرات البيئة ويرجع هذا إلى القصور في الأفراد وفرق العمل والتنظيم لذا فقد تم الإعتماد على التطوير التنظيمي كأسلوب إداري حديث يعمل على علاج هذه القصور والعجز.

كما أن التطوير التنظيمي لهو فعالية في تحسين القدرة التنافسية لأنه بطبيعته يهدف إلى التحسين المستمر لجودة عمليات المنظمة ومرونتها في الإستجابة لحاجات السوق لذا فهو يسعى إلى زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تهيئة الأفراد والجماعات وجعل الهيكل التنظيمي أكثر تكيفا وإستجابة للظروف وتصميم العمل لباقي الوظائف لضمان مرونة العمل وجودة الأداء وبتالي الوصول إلى القدرة التنافسية .

فالقدرة التنافسية هي أهم وأرقى الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها لأنها تجعلها في موقف أقوى من منافسيها وتضمن له البقاء والأستمرار والنمو.

➤ إشكالية البحث :

يمكن أن نتناول اشكالية بحثنا هذا من منظورين :

1-المنظور الفكري: على الرغم من أهمية مفهومي التطوير التنظيمي والقدرات التنافسية إلا أن المفاهيم المتعلقة بهما لازالت يكتنفها الغموض وتتطلب المزيد من إجراء البحوث والدراسات لتحديد المفاهيم النظرية بدقة وعلاقة كل منها بالأخر.

2-المنظور العملي: لمعالجة إشكالية البحث وذلك بالربط بين التطوير التنظيمي وتحقيق القدرة التنافسية في المنظمات ، إذ تعاني أغلب المؤسسات خصوصا في البيئة العربية من ضعف الاهتمام بالتطوير التنظيمي وممارساته. من خلال ماسبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية في مؤسسة ALPHA PIPE بغرداية؟

وينقسم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية :

ما مستوى ممارسات التطوير التنظيمي بمؤسسة ALPHA PIPE؟

ما مستوى القدرات التنافسية بمؤسسة ALPHA PIPE؟

ماهي معوقات تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة ؟

➤ فرضيات :

1/ مستوى ممارسات (مجالات) التطوير التنظيمي بالمؤسسة ALPHA PIPE متوسطة ؛

2/ مستوى القدرات التنافسية بالمؤسسة عالية؛

3/ هناك تأثير بين مجالات التطوير التنظيمي والقدرات التنافسية بالمؤسسة ؛

4/ لا توجد معوقات تحول دون تحقيق أبعاد التطوير التنظيمي بالمؤسسة ؛

➤ أهمية البحث : تكمن أهمية البحث بالنسبة إلى:

1. المؤسسة : تساعد الدراسة على التوصل إلى نتائج وصياغة توصيات من شأنها أن تساعد القائمين وإدارات المؤسسة على تحسين قدراتها التنافسية من خلال تبيان مجالات التطوير التنظيمي لديها وتعزيزه .

2. المجتمع: الذي تنشط فيه المؤسسة وغيرها من المؤسسات التي تساهم في مجملها إلى تحقيق تنمية مجتمعية شاملة وذلك من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية .

3. المهتمون بالدراسة: بحيث يمكن الاستفادة من الدراسة في القيام ببحوث أخرى وإجراء دراسات ميدانية في بيئة وقطاعات أخرى .

➤ أهداف البحث: التوصل إلى النقاط التالية:

1/ التعرف على مجالات التطوير التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

2/ التعرف على مستوى القدرات التنافسية للمؤسسة .

3/ التعرف على معوقات التي تحول دون تحقيق ممارسات التطوير التنظيمي.

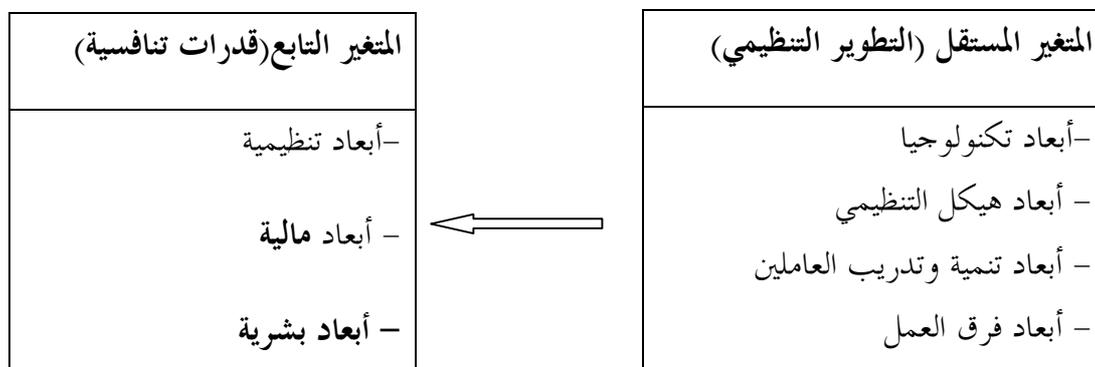
4/ إبراز العلاقة بين التطوير التنظيمي والقرارات التنافسية.

➤ منهجية البحث: بحيث يتم الاعتماد على أسلوبين:

• أسلوب وصفي: من خلال مسح للدراسات النظرية التي تناولت مفهومي التطوير التنظيمي والقدرات التنافسية من خلال الإطلاع على الكتب، المجالات والدوريات.

• أسلوب الدراسة الميدانية: وذلك بتصميم إستبانه لقياس مفهومي التطوير التنظيمي والقدرات التنافسية في المؤسسة.

➤ نموذج الدراسة: الشكل يوضح تصور الدراسة



من إعداد الطالبات

➤ دراسات سابقة:

عند البحث عن مصادر لها علاقة بالتطوير التنظيمي كمنهج لتحقيق القدرة التنافسية لم نجد من له علاقة بهذا الموضوع ولكن وجدنا مواضيع متعلقة بمماحيث بلغت دراسات حول الموضوع الأول (التطوير التنظيمي) 11دراسة عربية و13دراسة أجنبية، أما عن القدرة التنافسية تناولوها في العديد من الدراسات وسنعرض دراستين حديثين حول التطوير التنظيمي والقدرة التنافسية كمايلي:

1. دراسة مطر (2008) بعنوان التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما هدفت أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزز للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث عينة مكونة من 160 منظمة بعد إستيفائها شروط معينة، وإستجاب منها 153 بنسبة 95.6%.

وتوصلت الدراسة للنتائج أهمها:

أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي.

أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وكان من أهم ما أوصت به:

أ- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل.

ب- إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات.

ت- التخصص في مجالات العمل الأهلي بدلا من التكرار وعدم الوضوح.

2. دراسة أبو عساكر (2008) بعنوان أنماط الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي "دراسة تطبيقية

على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الداخلي التحليلي، وكان عدد عينة الدراسة 475 موظفا من أربع عشرة مؤسسة تتبع للوزارة الصحة

وكان من أبرز النتائج:

1. تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي مرتبة تنازليا كالتالي: (نمط القوة

والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة

فجميع النسب كانت منخفضة. أما النمط الخامس وهو نمط التعاون غير واضح الاستخدام فلم

يتعرف عليه أفراد العينة، وهو يدل على إهمال في هذا النمط؛

2. يعتبر نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في

تأثيره على التطوير التنظيمي؛

3. التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل، نسبة التطبيق ضعيفة جدا

وملاحظه غير واضحة بالنسبة للموظفين؛

وقد أوصت الدراسة:

زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي استخدم الأسلوب الأنسب للتعامل مع الصراع، الذي بدوره يعزز

التطوير التنظيمي، كما أن على الإدارة أن تهتم بحاجات ورغبات الموظفين، والإهتمام أكثر بالجانب الإنساني

في التعامل مع الصراع وخاصة للتأثير الإيجابي على مستوى الأفراد.

3. دراسة مرزوق (2006) بعنوان فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات

غير الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، وإستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت الباحثة عينة مكونة من 50 مؤسسة غير حكومية وتم توزيع 250 استبيان، تشمل إثنين من العاملين في مجلس الإدارة العليا وثلاثة من الموظفين الإداريين بواقع 5 إستبيانات لكل مؤسسة.

ومن أبرز النتائج التي أظهرتها الدراسة:

1. وجود علاقة إرتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاملين

في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية وبين قدرة المؤسسات على إدارة التغيير فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل ذلك على أن إدارة المؤسسة قادرة على إدارة التغيير وكلما إستطاعت المؤسسة والعاملين بها من أداء التطوير المطلوب.

2. توجد علاقة طردية إيجابية بين إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

3. أن هناك علاقة طردية إيجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي

4. هناك علاقة طردية إيجابية كلما كانت الأنظمة والسياسات الإدارية المتبعة واضحة ومفهومة من الإدارة والعاملين كلما أصبحت المؤسسة قادرة على عملية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وكانت من نتائج هذه الدراسة أيضاً بأن سياسات وأنظمة العمل المعمول بها في المؤسسات الفلسطينية غير الحكومية بحاجة إلى تعديل وتغيير.

الدراسات التي تناولت موضوع القدرة التنافسية:

1. دراسة أبو جارور (2009). بعنوان: أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال

الإلكترونية لتحقيق القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية، والخارجية، والمساندة لتحقيق القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. وقد إعتمدت على الإستبانة في جميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، إذ خلصت النتائج إلى ما يلي:

1. أن رغبة المنظمات في ممارسة الأعمال الإلكترونية منخفضة، وأن هذه المنظمات لا تضع ممارسة

الأعمال الإلكترونية كواحدة من أهدافها.

2. هناك علاقات قوية التأثير لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساندة على تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم.

3. أن العوامل المساندة المتمثلة في خبرة المنظمة، وتوافر كوادر متخصصة للتكنولوجيا والموجودات التكنولوجية، وقواعد المعلومات والأنظمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

2. دراسة شيشاني (2004) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في

إكتساب ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية، وذلك من خلال التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في تسهيل وتطوير أداء شركات الاتصالات وبما يمكنها من تقديم خدماتها ومنتجاتها بأسعار منافسة وجودة عالية، وإستخدام الباحث إستبانة خطية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ' وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات

، وإكتساب المنظمة لميزة تنافسية ؛

2. أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساهم في تحسين أداء الموظفين في الشركة

ويرفع من إنتاجيتهم ،وأنها تساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء؛

3. كما تساهم تكنولوجيا شركات الحاسوب في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للشركة

وفروعها الخارجية المنتشرة وأهمية ذلك في تحسين أداء شركة.

➤ هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول وسبقتهم مقدمة عامة وطرح إشكالية وتلتهم خاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها ويمكن صياغة هذا الفصل فيما كمايلي:

الفصل الأول: يتناول مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي ويندرج ضمنه مفهوم ونشأة وأهمية وخصائص وأنواع وأهداف

وأسباب التطوير التنظيمي

المبحث الثاني: حول ميكرتمات التطوير التنظيمي ونتائجه ويندرج ضمنه آليات ومحاور ومجالات

وأساليب ومراحل ومعوقات وسلبيات وإيجابيات التطوير التنظيمي وأخيرا خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: يتناول مبحثين:

المبحث الأول: مدخل حول القدرة التنافسية يندرج ضمنه إطار العام للتنافسية (المفهوم- الأنواع- مؤشراتها- والعوامل والأسباب تنافسية وأخيرا نموذج القوى التنافسية لبورتر وأوستن). ماهية القدرة التنافسية، أهميتها وأهدافها وأنواعها- محدداتها- معايير الحكم على جودتها والعوامل المؤثرة عليها. وأخيرا معوقات إكتسابها.

المبحث الثاني: إنشاء القدرة التنافسية يندرج ضمنه مصادر القدرة التنافسية. سلسلة القيمة في سبيل تحقيق القدرة التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس كأساس لتحقيق القدرة التنافسية وأخيرا خلاصة الفصل الثاني.

المبحث الثالث: أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية ويندرج ضمنه أثر التطوير التنظيمي من خلال أسلوب تكنولوجيا المعلومات ثم من خلال أسلوب رأس المال الفكري وأخيرا من خلال أسلوب الإبداع.

الفصل الثالث: يتناول مبحثين

المبحث الاول: مقدمة لمحة عامة حول المؤسسة ويندرج ضمنه لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة

ALFAPIPE وتعريفها وأهميتها

الفصل الأول:

الإطار النظري للتطوير التنظيمي

تمهيد :

يمثل التطوير التنظيمي أحد تطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي ويهتم هذا المجال بالتغيرات المحيطة في المنظمات أي بإحداث بعض التطورات المطلوبة في المنظمات. يعتبر التطوير السمة الأساسية للمنظمات الناجحة وذلك لأن البيئة التي فيها التنظيم تتغير من وقت لآخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها. وتعني هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات في شكل الإنتاج والأساليب الفنية والأساليب التسويقية، كما يؤدي ذلك إلى تغيرات في السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين. وعليه التطوير التنظيمي يشمل العاملين وجماعات العمل والتنظيم. سنتناول في هذا الفصل المبحثين:

➤ المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

➤ المبحث الثاني: ميكانزمات التطوير التنظيمي ونتائجه.

➤ المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

تعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية، التي تتميز بها حركة المنظمات، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة، ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود.⁽¹⁾ وقد أوضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولاسيما ما يسمى بالتطوير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات.

➤ المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي ونشأته وأهميته

أولاً: مفهوم التطوير التنظيمي:

قد تعددت مفاهيم حول التطوير التنظيمي وتباينت آراء الباحثين لا لتعارض بينهم بل للاتساع حقل التطوير التنظيمي وسنعرض جوانبه الرئيسية كما يلي:

يدل مصطلح التطوير عن التغيير أو بالأصح التجديد كما يقوم على إدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج الى ذلك⁽²⁾

أما التطوير التنظيمي فقد وصفه Schein بصورة أكثر عمومية حيث يرى أنه "كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين نحو البناء والحفاظة على التنظيم السليم والمتكامل"⁽³⁾.

أما Bêchard Richard فيعرفه "بأنه جهد مخطط يعترى المنظمة بكاملها يدار من الأعلى إلى الأسفل ويهدف إلى زيادة فعالية المنظمة وصحتها التنظيمية من خلال التخطيط في عمليات المنظمة وبالاستخدام معلومات مستفادة من العلوم السلوكية"⁽⁴⁾.

ويعرفه george a jones: «حركة المنظمة من وضعها الراهن إلى وضع أفضل يزيد من فاعليتها».⁽⁵⁾ كما ويتم تعريفه بأنه: « العملية التي يتم من خلالها تطوير المؤسسة قدراتها الداخلية لتكون أكثر فعالية في تطبيق رسالتها وتستمر على المدى الطويل»⁽⁶⁾.

(1) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نيف العربية الرياض، 2003، ص 12.

(2) فوزي حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثره على التطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2008، ص 42.

(3) محمد القحطاني. "معارف التطوير التنظيمي وحلونها"، مذكرة ماجستير. إدارة أعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 12.

(4) مصطفى محمد، عبد الفتاح محمد القولي، "نحو نموذج تطوير للجامعات تطوير للجامعات العربية من منظور التنظيم رقمي للمؤسسات"، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، جامعة القاهرة سنة ع م، ص 1.

(5) عبد ربه إسماعيل أبو عمرة، "تقييم التطوير التنظيمي بوكالة اللغوث"، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة اسلامية غزة، 2012، ص 24.

(6) المرجع نفسه، ص 24.

ويعرفه السكارنة بأنه: «جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأتماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية»⁽¹⁾.

أما إبراهيم غمري فيعرفه بأنه: «محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة من خلال تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة واتخاذ القرارات بطريقة جماعية»⁽²⁾.

ويعرفه الخضر: «بأنه جهد مخطط طويل المدى يستخدم طرقاً ومعارف مستمدة من العلوم السلوكية من أجل زيادة فعالية المنظمة وصحتها، حيث يدار من الإدارة العليا ويؤثر في المنظمة ككل»⁽³⁾.

ويعرفه علي السلمي: «هو الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارات الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادات مستمرة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة مع مستوى المنظمة ككل»⁽⁴⁾.

ويعرفه عامر وقنديل: «بأنه تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها وبما بها من الأفراد، والجماعات بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة»⁽⁵⁾.

سيد الهواري بأنه: «برنامج مخطط مدروس بمبادرة ذاتية من إدارة المؤسسة، يهدف لجعل المؤسسة أكثر فعالية من خلال استخدام العديد من الأساليب المصممة لتغيير سلوك كل العاملين في المؤسسة اعتماداً على افتراض أساسي بأنه يمكن تحسين الفعالية التنظيمية إلى الحد الذي يمكن فيه تحقيق تكامل بين الأهداف التنظيمية وبين الأهداف الفردية للعاملين وذلك بالاستعانة بخبراء خارجين عن المؤسسة ولأجل طويل نسبياً»⁽⁶⁾.

يعرفه Blake and Moutton: «هو الطريقة النظامية لإحداث التغيير والتي تتميز بوجود نموذج للتفكير المنهجي المبرمج من تعليم الفرد إلى تطوير المنشأة، التركيز على المشاعر والصفات السلبية الموجودة بالبيئة التنظيمية التي تعوق مسار المنشأة، التأكيد على مواجهة وعلاج الصراعات التنظيمية القائمة كبداية أساسية لحل المشكلات، تطبيق العديد من الأساليب للدراسة التنظيمية والتنمية الذاتية كأدوات لإحداث التغيير المطلوب»⁽⁷⁾.

(1) بلال خلف سكارنة، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2009 ص 24

(2) عبد اللطيف النعيم، "قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع خاص السعودي نحو التطوير"، مجلة جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، العدد 10، 1422، صفحة غ.م

(3) عبد ربه إسماعيل أبو عمرة، مرجع سبق ذكره ص 24.

(4) سمير رمضان الشيخ، "تطوير تنظيمي في البنوك الإسلامية"، رسالة دكتوراه في إدارة أعمال أسيوط، سنة غ م، ص 28

(5) ربه إسماعيل أبو عمرة، مرجع سبق ذكره، ص 24

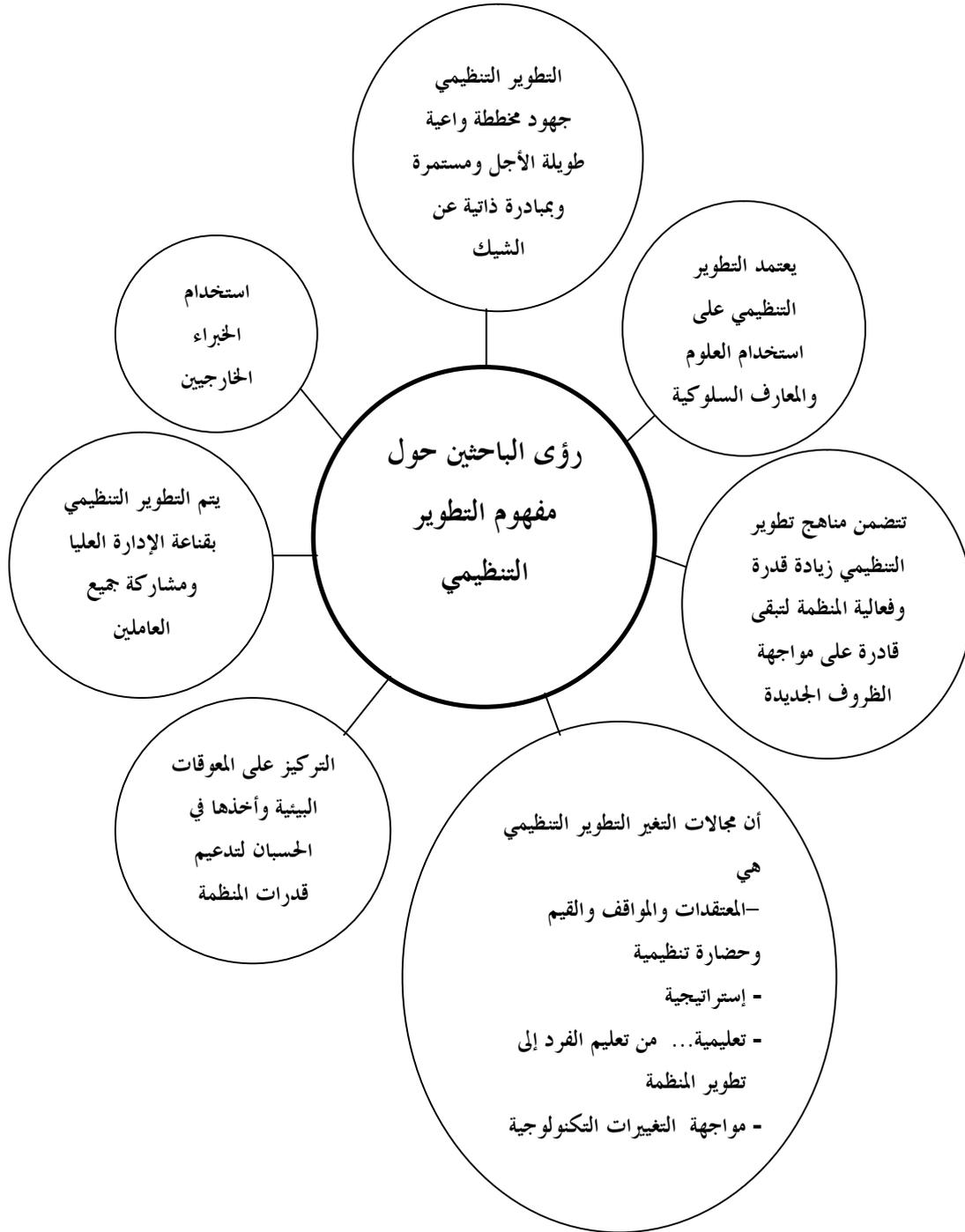
(6) سمير رمضان الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(7) المرجع نفسه، ص 28.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص نقاط التالية على التطوير التنظيمي:

- 1) خطة طويلة المدى حيث يعتمد التطوير على سياسة النفس الطويل وتتطلب خطة للتطوير على الأقل أو أكثر من بين ثلاث إلى خمس سنوات.؛
- 2) هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تطوير المنظمة، وذلك بتنمية وتطوير العاملين وتغيير تكنولوجيا وأساليب العمل؛
- 3) الهدف من تطبيق عملية تطوير التنظيمي هو زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية وسهولة حل المشكلات الداخلية؛
- 4) لتحقيق تطوير التنظيمي يستخدم مجموعة من الوسائل والأساليب ومعارف المستمدة من العلوم السلوكية للتأثير في قيمهم وأنماط سلوكهم لتوجه نحو تحقيق أهداف المنظمة للتطوير؛
- 5) يهتم التطوير التنظيمي بتنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموعة العناصر الإنسانية به وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات ؛
- 6) لتشجيع أعضاء المنظمة على التطوير يجب مشاركتهم في هذه العملية لزيادة فهمهم واندماجهم.

الشكل رقم [I. 01]: رؤى الباحثين حول مفهوم التطوير التنظيمي.



المصدر: سمير رمضان الشيخ، تطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية، ص25

ثانيا: نشأة التطوير التنظيمي: (1).

«يحدد الباحثون بشكل أكثر دقة، نشأة التطوير التنظيمي، ويسندها إلى التطبيقات المختلفة للعلوم السلوكية التطبيقية، إذ بدأ التطوير التنظيمي بالانتشار مع نهاية عام 1940، في معهد سوشوتس للتكنولوجيا MIT وتأثر بصورة جذرية بأعمال كيرت لوين وكارل، روجز وإبراهام ماسلو يعتبر أن البحث المسحي والتغذية العكسية، الذي طبقها ليكرت، واعتمد على نموذج البحث العلمي (لكيرت تلوين) لغرض تحسين الكفاءة التنظيمية وكان أحد أهم العوامل الرئيسية في نشأة حقل تطوير المنظمات إضافة إلى تطبيقات الأساليب العملية التي يساهم فيها كل من ماكروجو وبيكاردي من خلال التطبيق على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1960 كما يشير أيضا إلى مساهمة سيبرد بلاك في تحسين أساليب عمل المجموعات من خلال تدريب الحساسة الذي نتج عنه ما يعرف بدراسة الشبكة الإدارية الشهيرة لبلاك موتون وقد قام فرنش وويل بتقسيم التاريخي لتطوير التنظيمي إلى جيلين :

الجيل الأول : لتطوير المنظمات تشكل من فرعين رئيسيين:

الفرع الأول : يتمثل في التدريب العملي إذ كانت البداية الفعلية عبر مركز الأبحاث لحركات المجموعة والذي نشأ في عام 1940 تحت إشراف كيرت لوين ومن ثم ظهر نتيجة هذه التجربة التدريب العملي الوطني في تطوير المجموعات ثم سمي لاحقا التدريب العملي الوطني لتطبيقات السلوك وبعد ذلك استبدل بمجموعات التدريب المعاصرة وقد أسهم أوجيرس وماكروجو وهربرت شيرد ووربرت بلاك وحين موتون ورتشاردبكهارد .

الفرع الثاني: يتمثل في البحث المسحي والتغذية العكسية .

الجيل الثاني: من تطوير المنظمات والذي يركز على الدرجة الثانية للتغيير وهي التحول التنظيمي والاهتمام، بثقافة المنظمة، الاهتمام بتعلم المنظمة، والاهتمام المركز على فرق العمل وإدارة العمل، إدارة الجودة الشاملة، والاهتمام بالرؤية المستقبلية .

بشكل عام يمكن القول أن التدريب العملي والبحث المسحي والتغذية العكسية هي منطلق تطبيقات التطور التنظيمي في المنظمات أما الشق الثاني ومتمثل في تطوير أساليب التدريب العملي وتدريب الحساسة أدت إلى ظهور حقل التطور التنظيمي إلى حيز الوجود»

(1) محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي.

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهة التحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة ويمكن تلخيص هذه تحديات في ثلاث مجموعات: (1)

- 1) **تطوير التكنولوجيا** : إن معدل التطور التكنولوجي في الوقت الحاضر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بعدم الحرية و الأمان .
- 2) **انفجار المعرفي وتقادم السلع** : لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأوضحت دورة حياة المنتجات الآخذة في العصر إذا أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.
- 3) **التحولات الاجتماعية** : إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم والأضرار باستقرار المؤسسة .

➤ **المطلب الثاني : خصائص وأنواع تطوير التنظيمي :**

أولاً: خصائص التطوير التنظيمي :

من خلال تعريفنا عن مصطلح التطوير التنظيمي نستطيع أن نحدد مجموعة من خصائص التي تميز التطوير التنظيمي: (2)

- 1) خطة طويلة المدى لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة ويعتمد التغيير على "نفس طويل"؛
- 2) حل المشاكل وتجديد الممارسات: يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متغير للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المنظمة؛
- 3) مجهود تعاوني للإداريين: بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أوصال الاتصال والتنسيق بينهم؛
- 4) التأثير بيئة المنظمة: إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتجديد ممارسات المنظمة يجب أن يكون مستندا على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى فهم تأثير البيئة في ممارستها ويقصد ببيئة المنظمة (المنافسين والموردين والمستهلكين والمساهمين والهيكل التنظيمي والوظيفي وجماعات العمل والأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وطبيعة الأساليب التكنولوجية والأفراد وأهداف المنظمة والقيم والمعايير السلوكية للعاملين والاتجاهات نفسية للعاملين وغيرها...)

(1) سليمان بلعور "دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة"، متقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة شلف، 2010، ص 7.

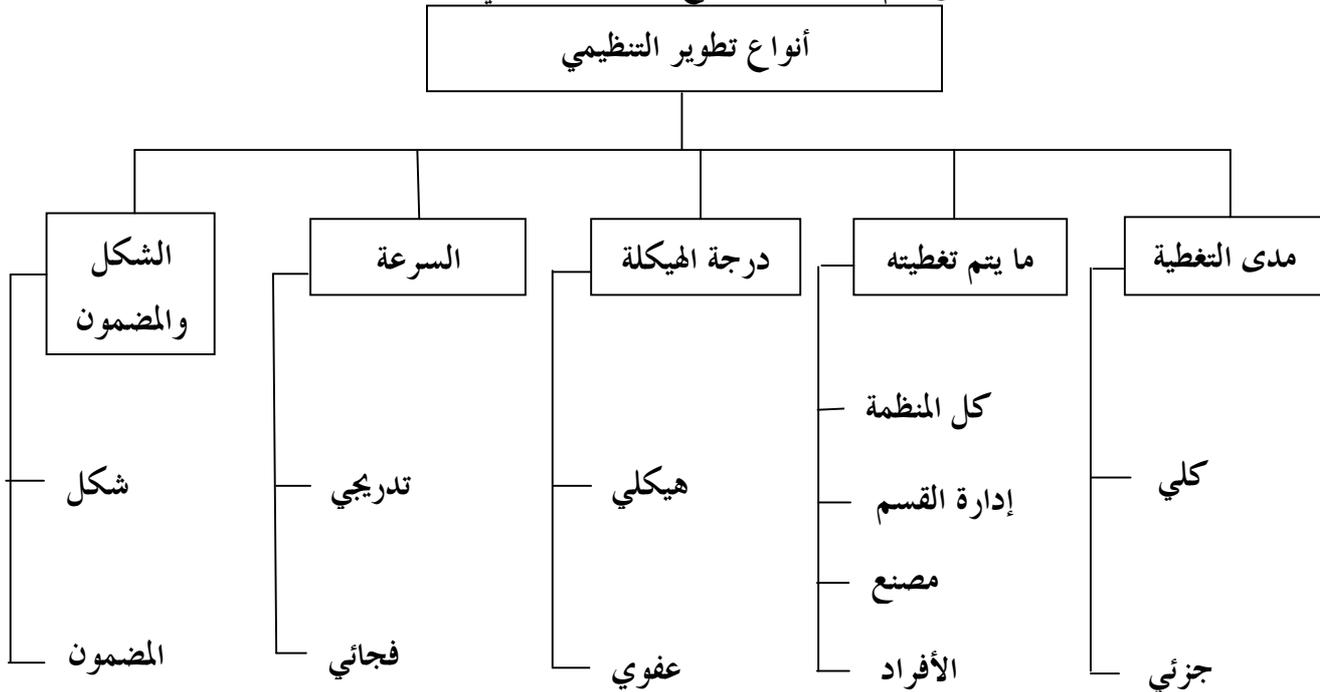
(2) أحمد ماهر، "سلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات"، دار الجامعة الاسكندرية، ط غير م، 2003، ص 412.

5) التدخل الخارجي: لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة ككاتب الاستشارات الإدارية وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير؛

6) التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: التطبيق العلمي يعني إسناد المنظمة في جهودها للتطوير على جمع معلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها؛⁽¹⁾

ثانيا : أنواع التطوير التنظيمي :

شكل رقم [I. 02]: أنواع التطوير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، ص 25.

ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي:⁽²⁾

1) حسب مدى التغطية:

- تطوير كلي: يشمل نظاما بكامله (منظمة، أو إدارة أو قسم، مصنع، أفراد) وتكون باللجوء إلى الخصاصصة أو الإندماج أو الجودة الشاملة وعلى أمثلة للتطوير الكلي.

- تطوير جزئي: يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة مثل: محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام أو تحديث التكنولوجيا في أحد الإدارات.

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 413.

(2) أحمد ماهر، "تطوير المنظمات"، الاسكندرية الدار الجامعة، ط غ م، 2007، ص 24، 25.

2) حسب ما يتم التغطية:

- كل منظمة: مثل الاندماج، الإستحواذ، إعادة الهيكلة الكلية، إدارة الجودة الكلية.
- إدارة أو القسم: وذلك بتنظيمها أو دمجها وتنشيط فرق العمل فيها.
- مصنع: وذلك بإعادة بناءه أو إعادة تحديث التكنولوجيا فيه .
- أفراد: تطوير المهارات الشخصية والسلوكية والفنية والإدارية، برامج التدريب بمختلف أنواعها.

3) حسب درجة الهيكلة:

- تطوير هيكلية: وهو خطة رسمية محددة الخطوات لها جداول زمنية وميزانيات صرف.
- تطوير عفوي: ويحدث دون تدخل يذكر وبشكل غير رسمي تقريبا من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وهو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء.

4) حسب سرعة التطوير وينقسم:

- تطوير تدريجي: يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج، التعلم، الخبرة) وهو تطور بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا.

5) حسب شكل أو المضمون:

- تطوير شكلي: يهتم بالإجراءات والشكل وهذا يجعل التطوير شكليا أو إجرائيا ويبقى الحال كما هو عليه تطوير في المضمون يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج المهارات الإنسانية وهذا يجعل الأمر متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس بالشكل.⁽¹⁾

➤ المطلب الثالث: أهداف التطوير التنظيمي

تختلف أهداف التطوير التنظيمي من منظمة إلى منظمة أخرى حسب مشكلاتها ودرجاتها وطبيعتها عملها والبيئة التي تتواجد فيها إلا أن هنالك أهداف عملية يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها ويذكرها بلال خلف سكارنة فيما يلي:⁽²⁾

- 1) يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها وأن الإنتاجية هي مجموع الكفاءة والفعالية ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية؛
- 2) إن تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي ؛
- 3) التطوير التنظيمي هو جهد طويل مدى لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية؛

(1) أحمد ماهر ، "تطوير المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 24.25.

(2) بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- 4) التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة وبين أهداف الفرد من جهة أخرى ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى التنشيط وتحديد الموارد المالية والفنية والبشرية؛
- 5) يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو و أن يحققوا دوائهم وأن يؤثروا على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم؛
- 6) يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث يسود فيها التعاون وتقسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد؛
- 7) تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم ؛
- 8) إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمر أساسي لنجاح تلك الجهود وهناك يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على إثارة حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات؛
- 9) يقوم التطوير التنظيمي على افتراضات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر منها مع القيم بيروقراطية الآلية؛
- 10) نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتمييزها نظرة شمولية كلية تتبع مع فلسفة نظرية النظام ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية؛⁽¹⁾
- ويضيف "العميان" أهداف أخرى للتطوير التنظيمي منها:⁽²⁾
- 1) مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب ؛
 - 2) تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى لهم؛
 - 3) الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- كما أجمل "البدري" أهداف التطوير التنظيمي بالتالي:⁽³⁾
- 1) تقسيم العمل بين العاملين حتى يعرف على كل مهامه وواجباته والتعليمات الخاصة به ومدى المشاركة وطبيعة علاقة بالجهاز؛
 - 2) وضع الأساس السليم لتأدية كل عمل؛
 - 3) يكون هناك تنظيم معين لمسار القرارات و انتقالها من السلطة العليا إلى التنفيذية؛
 - 4) الإهتمام بالتدريب وأنه هو السبيل الأمثل لسد الاحتياجات المطلوبة ذات المهارات المعينة ؛

(1) بلال حلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) فوزي عبد الرحمان حامد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(3) المرجع نفسه، ص 46.

5) تهيئة الجو المناسب للعمل وتحسين علاقات العاملين بعضهم ببعض؛
 6) العمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الجهاز أو خارجه؛⁽¹⁾
 خلاصة القول مهما تعددت أهداف التطوير التنظيمي وتباين مضمونها إلا أن الهدف الرئيسي والطبيعي لأي عملية تطوير في المنظمات هو رفع مستوى أداء الأفراد بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة بشكل كلي من خلال العمل على التكامل بين أهداف الأفراد وبين أهداف المنظمة من جهة أخرى ما يساهم في زيادة فرص المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبتحديد مساعدة المنظمات على التعامل مع البيئة المحيطة والتعاون والتكامل بين المجموعات والمساهمة في زيادة دافعية الأفراد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير النظام الذاتي للتغيير والتحديد في المنظمة وإدارة الصراعات والسيطرة عليها وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأفراد وتطوير نظام الحوافز والمكافآت.⁽²⁾

➤ المطلب الرابع: أسباب التطوير التنظيمي:

عملية التطوير لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مشكلات أو مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة بالمنظمة تلقائياً وإنما يوجد مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع التغيرات والظروف المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير.⁽³⁾

- يحدد "بيكهارد" ستة عوامل تدعو المنظمات للتطوير التنظيمي:⁽⁴⁾
 - 1) الحاجة لتغيير إستراتيجية إدارية مثل تغيير أنماط الاتصال أو مواقع اتخاذ القرارات أو تغيير نظام المكافآت؛
 - 2) الحاجة لتغيير المعايير الثقافية للتنظيم وهذه تشمل أنظمة القيم والقوانين المراعية وهيكل القدرة التنظيمي؛
 - 3) الحاجة لتغيير الهيكل التنظيمي وأدوار الأفراد داخله وهذا يتضمن تغيير وظائف بعض الأقسام أو دمجها أو فصلها أو تفويض بعض الصلاحيات للمديرين العاملين وتقليل صلاحيات الأفراد.
 - 4) الحاجة لتحسين التعاون بين المجموعات التنظيمية عندما يشتد التنافس والصراع بين تلك المجموعات ؛
 - 5) الحاجة لفتح وتطوير قنوات الاتصال وهذه تحدث عندما يشعر المديرين بفجوات في الاتصال بأنواعه الرأسي والأفقي وعندما يشعرون بنقص المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات رشيدة؛
- هنالك أسباب أخرى جاء ذكرها في أغلب الأبيات الإدارية:

(1) فوزي عبد الرحمن حامد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(3) فوزي أبو عساكر ، مرجع سبق ذكره ص 44.

(4) عصام محمد حمدان مطر، "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة الأهلية قطاع غزة"، مذكرة ماجستير فرع إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص13

- 1) ظهور مشكلة حادة سواء على صعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو المنظمات بكاملها؛
 - 2) عند ما تنحرف المنظمة في تطبيقاتها وممارساتها عن السياسات أو الإجراءات المحددة لها؛
 - 3) عندما تتعاضم الشكوى وبتزايد النقد الموجه للمنظمة سواء من داخلها أو من خارجها، حيث تصبح أجواء المنظمة وظروفها مختلفة كلياً عما كانت عليه عند إنشائها؛
- حين تتوقع المنظمات مستقبلاً يستلزم إدخال جذري في هيكلها أو تقنياتها أو حجمها؛
- تعاضم التحديات الحضارية والناجمة عن التغييرات السريعة وعدم المواكبة مع التطور المجتمعي؛⁽¹⁾
- أما أحمد ماهر قيري الدافع أمام التطوير التنظيمي ناتج عن عوامل داخلية وخارجية.⁽²⁾
- أولاً: قوى خارجية:

- 1) **التغيير في التكنولوجيا:** إن استجابة المنظمات العامة لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلية بالتغيير والتطوير سيما وأن هذه التغييرات من شأنها تعميق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتعد هذه الظاهرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغييرية للمنظمات في الوقت الحاضر ويظهر ذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني حالياً.
 - 2) **التغيير في البيئة الاقتصادية والسياسية:** تستدعي التغييرات السياسية والاقتصادية في البلد المعني سواء كانت إيجابية أو سلبية إلى قيام المنظمات العاملة بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية وأن عدم الركون في الملائمة مع هذه التغييرات من شأنه أن يعمل على إضمحلال الأنشطة التجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.
 - 3) **تغيير في البيئة الاجتماعية:** تطلب المستجدات في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية والتغييرات التربوية... الخ من الظواهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد... الخ.
- بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة والإنسجام وذلك بإجراء تغييرات وتطويرات في نشاطاتها التنظيمية والإدارية وإحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات وبشكل مستمر.
- 4) **الرغبة في تطبيق الأساليب والأفكار الحديثة للإدارة:** أدت سمات العالم المعاصر والتغييرات التي طرأت عليه إلى سقوط الإمبراطورية التقليدية لإدارة وأصبح هنالك احتياج شديد لقيم وأفكار ونظريات حديثة تتواءم مع التغييرات وبناء على هذا الاحتياج ظهرت ومازالت تظهر موجات من المفاهيم والأفكار والنماذج والنظريات الحديثة للإدارة.

(1) عاصم محمد حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(2) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص 57.

ثانيا: قوى البيئة الداخلية: (1)

1) **ضغوط نمو المنظمة:** إن عدم بقاء المنظمات على حالها يرجع إلى تأثير عمر و حجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها دورة حياة المنتج وطبيعة وتركيبية الموارد البشرية بالإضافة إلى القيم الإنسانية السائدة بالمنظمة على تكوين ضغوط على المنظمة لكي تتغير وتنمو و لكي تنتقل من مرحلة الدخول إلى السوق، إلى النمو والاستقرار والنضج والتوسع.

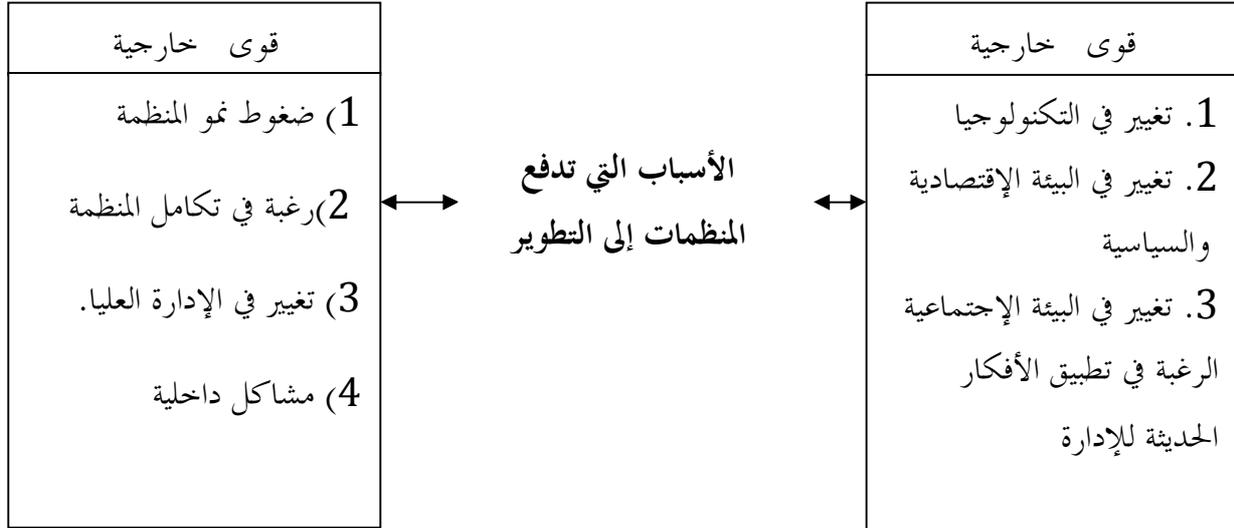
2) **الرغبة في تكامل المنظمة:** تعتري المنظمات فترات تبتعد وحداتها عن بعضها البعض ، حيث يؤدي تقييم العمل والتخصص الشديد إلى ابتعاد الإدارات عن بعضها و استقلالها بنفسها مما يؤدي إلى فقدان ميزة التكامل والتنسيق وهنا تنشأ الرغبة في توحيد إدارات المنظمة والتنسيق فيما بينها أو تظهر الحاجة إلى ذلك بدخول بعض الإدارات في مراحل الصراع والإختلاف الإداري بسبب المشاكل أو بعدم الاهتمام بوجود التعاون والتنسيق.

3) **التغيير في الإدارة العليا:** إن حدوث التغيرات في أعلى الهرم التنظيمي يؤثر في جميع أرجاء المنظمة فالصراعات السياسية في الإدارة العليا والرغبة في الثقافة التنظيمية الجديدة وضغوط الرئيس التنفيذي الجديد والإستراتيجيات الجديدة للشركة كالاندماج و الخصوصية مثلا..... الخ وغيرها من الضغوطات التي تؤدي إلى الاحتياج إلى التطوير .

4) **مشاكل داخل المنظمة:** إن معانات المنظمة من مشاكل داخلية حادة تستدعي تدخل أدوات التطوير التنظيمي فمن أهم المؤشرات على وجود مشاكل داخلية تدني الإنتاجية، إنخفاض أداء العاملين، إرتفاع تكلفة العمل، تسرب العاملين... الخ

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الشكل رقم [I. 03]: القوى الدافعة إلى التطوير



المصدر: إعداد الطالبة

يشير الخضر بأنه ليس من الضرورة أن يكون التطوير يهدف حل المشكلة قائمة إنما قد يهدف إلى الاستفادة من فرص جديدة للتطوير والنماء فالتطوير التنظيمي عملية مستمرة تفرضها الحاجة الواقعية للمنظمة فلا غنى للمنظمة عن عملية تجديد آلياتها وأنظمتها كلما اقتضت الضرورة ذلك فهي ليست عملية نهائية بل يمكن تكرارها حسب الحاجة.⁽¹⁾

(1) عبد ربه أبو عمرة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

➤ المبحث الثاني: ميكانيزمات التطوير التنظيمي ونتائجه :

يختص حقل تطوير التنظيمي بالناس والمنظمات وعن الناس في المنظمات وكيف يعملون، كما يختص التطوير التنظيمي بالأفراد والفرق والمنظمات الذي يمكنهم من العمل بشكل أفضل، ولتقديم التطوير التنظيمي ليؤدي الغرض المرغوب منه لا بد من وجود التخطيط المسبق والعمل بشكل مكثف وبأسلوب منظم ومحدد الهدف ومعلومات صحيحة عن مرونة المنظمة وكيفية تغييرها، وتتبع المعلومات الصحيحة من علوم السلوك، كعلم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع وعلم الإنسان، ونظرية النظم والسلوك التنظيمي، ونظريات التنظيم والممارسات الإدارية، ووضع كل هذه الأمور مع بعضها يعطي تطوير المنظمات وصفة لتحسين التناغم بين الأفراد والمنظمة وبين المنظمة ومحيطها وأيضاً بين المنظمة ومكوناتها، مثل الإستراتيجية والهيكلة والعمليات، وتطبق الوصفة من خلال تدخلات وأنشطة تتعامل مع أوضاع محددة المشاكل.⁽¹⁾

➤ المطلب الأول: آليات التطوير التنظيمي:

أولاً: إفتراضات التطوير التنظيمي:

يذكر هيوزيودش أن كلا من كفاءة المنظمة وفعاليتها وتقدم العاملين وتطور المنظمات يمكن أن ينجح إذا قام التنظيم على الإفتراضات التالية:⁽²⁾

1) بخصوص الأفراد المستقلين:

- أ- أن غالبية الأفراد يمتلكون دوافع نحو التطوير والنمو وذلك عند توفير مناخ ملائم؛
- ب- إن غالبية الأفراد لديهم الرغبة للمساهمة في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي؛

2) بخصوص الأفراد كمجموعات:

- أ- إن انتماء الفرد إلى الفريق له أثر كبير على مشاعر الرضا والكفاية الوظيفية؛
- ب- إن غالبية الأفراد يرغبون في أن يكونوا مقبولين لدى الآخرين لزيادة التفاعل والتعاون في حل المشكلات التي تعترضهم؛

ج- مساهمة أعضاء الفريق ومشاركتهم في تعزيز ودعم السلوك القيادي الفاعل له دور في إثراء عمل القائد الرسمي لأن كبت مشاعر أفراد التنظيم تؤثر سلباً على حل المشكلات لذا الأفراد؛

3) بخصوص الأفراد في التنظيمات:

- إن الأفراد اللذين يعملون في مجموعات أو فرق عمل أدوارهم تؤثر على:
- أ- العلاقات الرسمية مع المديرين أو الرؤوسين الذين يتعاملون معهم؛

(1) فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره ص 41.

(2) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ب- إن السياسات والممارسات التي تبنيتها على مستوى التنظيم ككل تؤثر على عمل المجموعات فرق العمل؛

ج- يمكن لأفراد التنظيم أن يجلو الصراعات التنظيمية دون أن يخسروا أو أن يتضرروا؛

د- إن تحسين الأداء في الجهود التطويرية للتنظيمات يتم تعزيزها من خلال إحداث تغييرات مناسبة في نظم التقييم والتدريب والتوظيف والاتصالات المعتمدة في ذلك التنظيم؛⁽¹⁾

ثانيا: قواعد التطوير التنظيمي:⁽²⁾

هناك مجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل الأجل والمرونة في المستويات الإدارية وضمن هذا الباب سنقوم بشرح هذه القواعد تفصيلا:

1 المرونة، إن عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها سريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات على التكيف وبالتالي خلق فجوة بين التقدم والتخلف وحتى يتحقق تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

أ- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على الأهداف الواضحة والدقيقة وطويلة الأجل؛

ب- الإلتزام بقوى عاملة كفؤة ذات تعليم وتدريب عال وليدها الدافعية الأكيدة في التعليم والتدريب؛

2 تنقل بين الوظائف: من النافع لعملية تنقل الموظفين وخاصة المديرين بين الوظائف الحد من المعوقات التنظيمية والتزاع التنظيمي ؛

3 اكتساب مهارات جديدة: أي أن أي تعديل في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل في الأفراد أنفسهم؛

4 الإلتزام بالتكنولوجيا: إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل التطوير فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:

أ- الإلتزام بوضع الأهداف طويلة المدى ؛

ب- الإلتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا؛

ج- الإلتزام بتأمين رصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف؛

د- الإلتزام بتوفير القوى العلمية المتخصصة؛

(1) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

(2) بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

5) **التعليم والتدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه التطوير الإداري لا يقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية وإنما يركز على بناء وتنمية المنظمات الفعالة تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام المستمر والإيمان بالطاقات البشرية المدربة جيداً.⁽¹⁾

ثالثاً: فعالية التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي يهتم بتنمية الخبرة والاتجاهات والمهارات الضرورية على المستوى الفردي، الجماعة، وكذا المنظمة، ويكون ذلك اعتماداً على نماذج معينة، إلا أننا نشير إلى أن هناك شروط معينة تساعد وتنبئ الظروف لإنجاح مثل تلك المناهج، نذكرها فيما يلي:⁽²⁾

- 1) وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي، تقوم الإدارة العليا بوضعها والعمل على تطبيقها ومراقبتها؛
- 2) إقناع الإدارة العليا بأهداف التطوير التنظيمي التي يحملها للمنظمة للمساهمة في إنجاحه؛
- 3) ربط عملية التطوير التنظيمي بأهداف المنظمة، لتجنب وقوع أي مشاكل أثناء التطبيق؛
- 4) الإقناع بأن عملية التطوير، أقرب إلى الاستثمار طويل الأجل، كما أن المنظمة لا تجني ثمارها في الأجل القصير وإنما يجب على الإدارة العليا بالمنظمات منح الدعم المستمر لمثل هذه الجهود مع الصبر على تحقيق النتائج المرجوة دون استعجال الوصول إلى النتائج حتى لا تفشل هذه المشهودات في المراحل الأولى لبذلها.

5) استخدام أسلوب العمل الجماعي لتغطية كل الجوانب المتباينة للتنظيم؛

6) محاولات التطوير التنظيمي تنصب على الجماعات لا على الأفراد ؛

➤ المطلب الثاني: محاور ومجالات التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي كي يحقق الهدف المطلوب يجب أن يطبق على ثلاث محاور رئيسية هي:⁽³⁾

1) **الأفراد:** إن الأفراد هم عناصر التطوير التنظيمي ويكمن تطويرهم في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم ومتطلبات وأدوار المنظمة ومن الجوانب التي على الإدارة تطويرها في الأفراد دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وتنمية شخصياتهم وتحديد قدراتهم في اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها ؛

2) **الجماعة:** يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد جماعة العمل فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد ويحل التزايدات المتواجدة داخل الجماعة؛

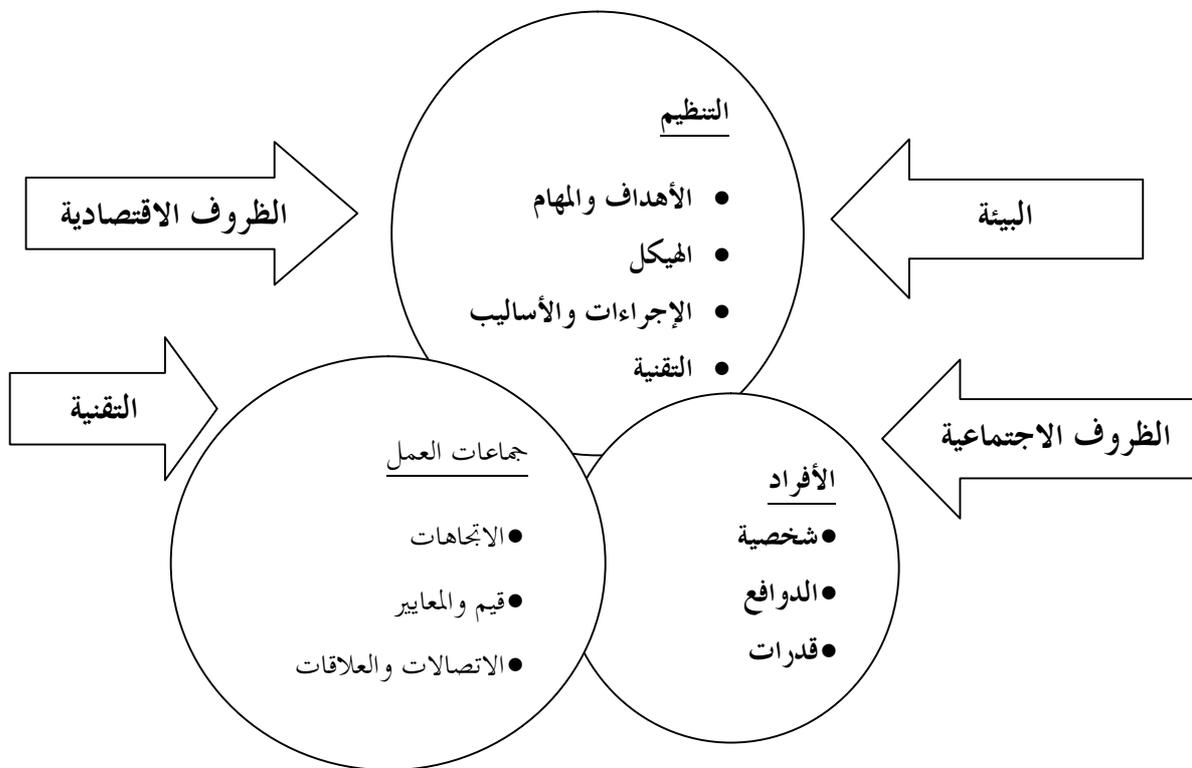
(1) بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص34.

(2) سهام مارشاني، "رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف 4/13، ديسمبر 2011، ص6.

(3) عصام محمد حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، ص23.

3) **التنظيم نفسه:** وهو المحور الثالث من محاور التطوير التنظيمي ويتمثل في بعدين هما :
 أ) الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساما وإدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات ؛
 ب) **العمليات التنظيمية المختلفة :** مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات كذلك عمليات التخطيط وتقييم الأهداف وإدارة النزاعات والإجراءات وغيرها ؛
 يمثل الشكل محاور التطوير التنظيمي :

الشكل رقم [I. 04]: محاور التطوير التنظيمي



المصدر: ناصر العديلي، الرضا الوظيفي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ط غ م 1995، ص 544.

من خلال مراحل التطوير التنظيمي فإنه يمكن تطبيق التطوير التنظيمي في المجالات الرئيسية التالية:⁽¹⁾
 1) **الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة؛

(1) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، مرجع سبق ذكره، ص 21..

- 2) السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التطوير في الظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل بما سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير سياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية؛
- 3) الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية؛
- 4) الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعد الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد الهيكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو إستحداث وحدات جديدة أو من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغييرات الجديدة ؛
- 5) التقنية المستخدمة: يفرض التقدم التقني خاصة في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الإستعانة بالحسابات الآلية أو قد تتعدى ذلك باستخدام برمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية أو استخدام شبكة الأنترنت؛
- 6) نظم العمل: وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم التحفيز وغيرها من الأنظمة بهدف تخفيض الوقت والكلفة⁽¹⁾

➤ المطلب الثاني: أساليب التطوير التنظيمي:

يستخدم التطوير التنظيمي مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل لإحداث التطوير في المنظمات ويرجع السبب في اختلاف الأساليب إلى اختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي لأي منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها. وسنذكر أهم أساليب التي تطرق إليها الباحثين: (2)

أولاً: تدريب الحساسية أو التدريب المخبري: يعتبر من الأساليب القديمة ويهدف إلى مساعدة الأفراد في فهم أعماقهم وتنمية مهارات الفرد السلوكية لإقامة علاقات بناءة مع الآخرين عن طريق الانفتاح والثقة بينه وبين المجموعة ومحيط العمل.

(1) هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، مرجع سبق ذكره، ص22.

(2) عبد ربه أبو عمرة، مرجع سبق ذكره ص19.

وهذا النوع من أساليب التطوير يقوم على تحقيق مجموعة من الأهداف:⁽¹⁾

- 1) زيادة معرفة الفرد بنفسه وذاته وسلوكه في محتوى بيئة اجتماعية؛
- 2) زيادة الحساسية بسلوك الآخرين؛
- 3) التعرف على وفهم أنواع العمليات التي تسهل أو تمنع التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا؛
- 4) زيادة قدرة المشارك على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد؛
- 5) زيادة قدرة المشارك على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات وفي ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من الرضا والفعالية والنواتج؛

ثانياً: بناء الفريق: الذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع الخطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجهه الفريق من المشكلات⁽²⁾.
تقوم طريقة بناء فريق على افتراضين⁽³⁾:

الافتراض الأول: لزيادة الإنتاج الجماعة فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم .

الافتراض الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة لابد من إشباع الحاجات المادية ونفسية لأفرادها .

إن الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق بمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعور بالإحباط لدى الأفراد والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابياً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل ومن هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو إتماؤوه إلى جماعة العمل ومما يعزز اتجاهات السلوكية الإيجابية قدم Baker نموذج عام لطريقة بناء الفريق :

- 1) تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة وتشرح دوره وتحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير والجماعة؛

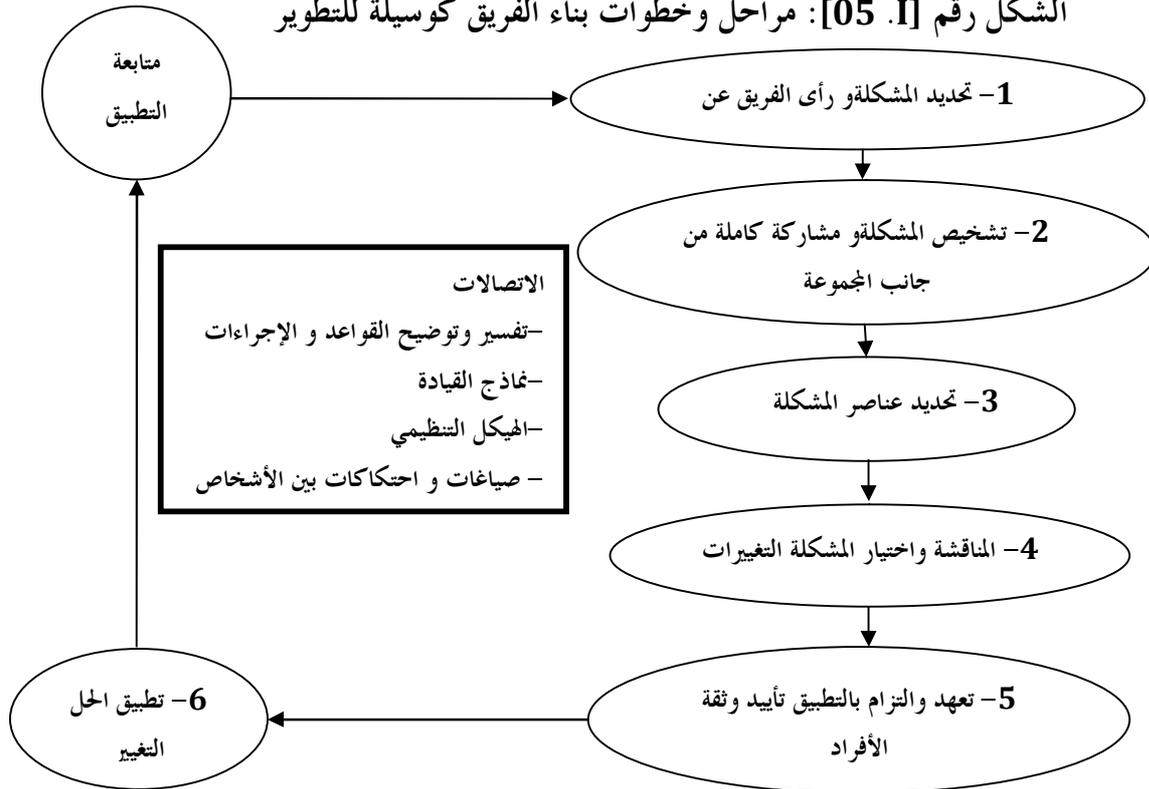
⁽¹⁾ ابتسام مرزوق، "فعالية ومتطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية فلسطينية"، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2006، ص 57.58.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 19.

⁽³⁾ عصام حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.

- 2) أثناء التحضير للمقابلة الأولى يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق؛ استثمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي والأنماط القيادية ومدى الرضا عن العمل؛
 - 3) يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة وفيها يقدم ملخصا للمعلومات التي يتم جمعها؛
 - 4) يقوم الخبير بتحليل البيانات وعمل ملخص للمعلومات التي يتم التوصل إليها تمهيدا لعرضها على الجماعة في مقابلة مبدئية؛
 - 5) بناء على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل وباقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل وبذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية؛
 - 6) يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية ومناقشة مشاكل التطبيق وتعديل الخطط بناء على ذلك؛⁽¹⁾
- هناك رسم توضيحي لخطوات بناء فريق

الشكل رقم [I. 05]: مراحل وخطوات بناء الفريق كوسيلة للتطوير



المصدر: حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية، ط2، القاهرة 1990، ص357.

(1) عصام محمد حمدان مطر، مرجع سبق ذكره، ص19، 20.

ثالثا: التدريب الشبكي: يقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض وبأخذ أسلوب الشبكة الإدارية بشكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري للمؤسسة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة وبالتالي تعطيهم الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي هذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات ومن خلاله يتم التعرف على المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي هو إخضاع للتجربة بعد تنفيذها للتقييم والتنظيم وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.⁽¹⁾

رابعا: البحوث المسبحية: والتي تتطلب إجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم وتستخدم البيانات التي تم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ وتعد البحوث المسبحية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة.⁽²⁾

خامسا: نمذجة السلوك: يتضمن نمذجة السلوك تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون مثل التغلب على مقاومة أو رفض التغيير وتخفيف العاملين وتخفيض معدل التأخير ويتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك كما يلي:⁽³⁾

- 1) نموذج تسجيلي أو سنمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة؛
- 2) التدريب العملي على حل المشكلة من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب؛
- 3) تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي؛
- 4) تخطيط كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقف العمل الفعلي؛
- 5) وبالرغم من حداثة أسلوب نمذجة السلوك إلا أن النتائج مشجعة حيث أشارت نتائج أحد الدراسات إلى أن نمذجة سلوك أدت إلى سلوك أفضل للفرد الذي تلقى التدريب.

(1) عصام محمد حمدان مطر مرجع سبق ذكره ص 21.

(2) إبتسام مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(3) المرجع نفسه، ص 59.

سادسا: الإدارة بالأهداف : يؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف بالإضافة إلى استخدام النهج الإداري الأكثر ديمقراطية بإدارة التنظيم في إدارة العمليات التشغيلية باستخدام البعد التكنولوجي.⁽¹⁾ ويحدد هيت الخطوات الأساسية التي ينبغي عليها هذا الأسلوب من: ⁽²⁾

1 مشاركة جماعة العمل 2 مشاركة المدير. المرؤوس. 3 تحديد أهداف النمو
4 تحديد قياسات الإنجاز 5 المراجعة والتقييم

سابعا: إدارة الجودة الشاملة: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة كما يترتب عليه زيادة المبيعات والأرباح مما ينعكس على شكل الرضا من المالكين ويعني زيادة الإستثمار واستخدام أساليب العمل الجديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.⁽³⁾

ثامنا: إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة: عرف (مايكل هامر وجيمس شامبي) الهندرة بأنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر ليس لإصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة ،وكيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء ويشير الباحثين في تعريف الهندرة بأنها "إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل.⁽⁴⁾

(1) هاني العمري، "مذكرة مادة التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم"، ط 1 ، 2007، ص15.

(2) ابتسام مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص60.

(3) هاني العمري، مرجع سبق ذكره، ص16.

(4) عبد ربه إسماعيل أبو عمرة، مرجع سبق ذكره، ص12.

➤ **المطلب الثالث: مراحل التطوير التنظيمي:**

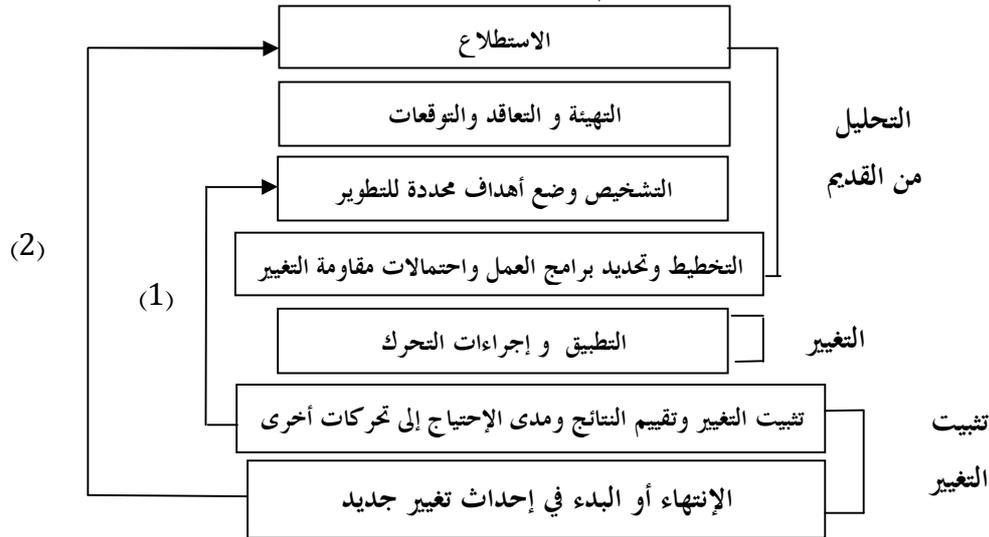
اختلف الباحثون حول تقسيمات مراحل التطوير التنظيمي ولكن الاساس في هذه العملية هي ثلاث مراحل هي كما يلي: (1)

(1) **مرحلة الإستغلال** : في هذه المرحلة يتم إثارة ذهن الافراد والجماعات في المنظمة لضرورة الحاجة إلى التطوير من خلال جذب انتباههم إلى المشاكل التي تعوق تقديمهم في العمل ويتم فيها إثارة دافعهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكل ويطلق على هذه المرحلة البداية ؛

(2) **مرحلة التغيير**: يتم تطوير أنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة وأساليب العمل والاجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة وينظر البعض في هذه المرحلة بأنها مرحلة تعلم أي يكسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن وتتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير ويطلق على هذه المرحلة الإبدال؛

(3) **مرحلة التثبيت** : بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما يتم التوصل عليه بمعنى حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه ومحاولة الحفاظ على المكاسب والمزايا التي يتم تحقيقها من التطوير التنظيمي وخلق التوازن الجديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة ويطلق على هذه المرحلة التجميد وللإيضاح أكثر حول ما يتم في كل مرحلة سنعرض هذا الشكل .

الشكل رقم [I. 06]: الإطار العام للتطوير التنظيمي.



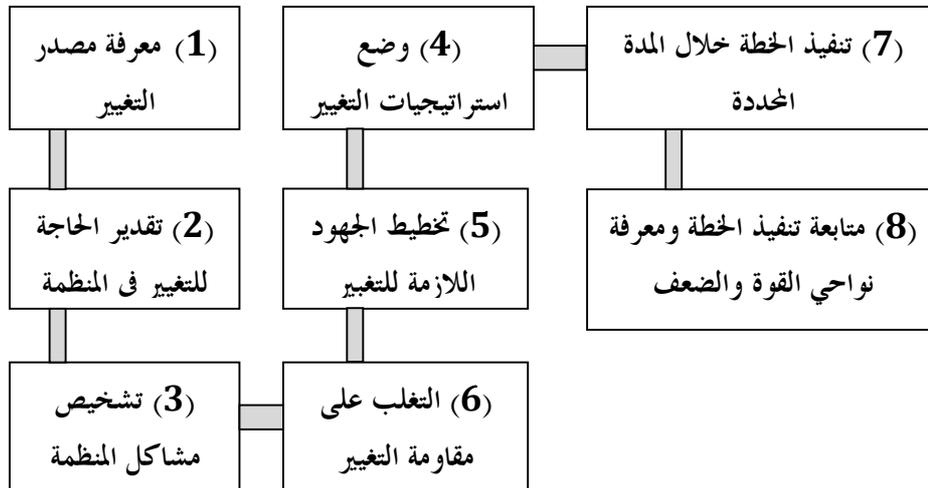
المصدر: فؤاد القاضي، "تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي"، دار صفا العربية، ط3، 1988، القاهرة، ص 243.

(1) مصطفى محمد عبد الفتاح الغولي نموذج تطوري للجماعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات المؤتمر العربي الأول للتكنولوجيا

المعلومات والإدارة.بالقاهرة ستة غ م د ص 7

- يقترح الذرة نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات يتكون من الخطوات والمراحل التالية:⁽¹⁾
- 1) معرفة مصادر التغيير وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق والتغيرات التكنولوجية والتغيرات السياسية والقانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد .
 - 2) تقدير الحاجة إلى التغيير: وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين مواقع المنظمة الآن و بين ما نريد تحقيقه.
 - 3) تشخيص مشكلات المنظمة : المشاكل قد تتعلق بأسلوب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها من المشاكل .
 - 4) التغلب على مقاومة التغيير تتنوع أسباب المقاومة وذلك للخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، وأهم آثار التغيير متطلبات التطوير، علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير.
 - 5) تخطيط الجهود اللازمة للتغيير: وقد يكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
 - 6) وضع استراتيجيات التغيير: ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد يتأثرها إجراء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، القوى البشرية.
 - 7) تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.
 - 8) متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها. والشكل التالي يوضح ذلك:

رقم الشكل [I. 07]: خطوات التغير والتطوير التنظيمي.



المطلب المصدر: العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، ص253.

(1) عبد ربه إسماعيل أبو عمرة، مرجع سبق ذكره، ص16

إستحوذ مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام الباحثين وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام وقد حاول تحديد الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي:⁽¹⁾

- 1) وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية وبين سلوكهم الفعلي وكذلك الفجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية ومستوى الإدارة الوسطى؛
- 2) عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة؛
- 3) التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل؛
- 4) توقع نتائج البحوث الملموسة خلال الفترة الزمنية القصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة؛
- 5) عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى؛
- 6) محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم؛
- 7) تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.

ويقدم عبد الوهاب مجموعة من المعوقات التي توصلت إليها بعض الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي والتي ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي ويحدد تلك المعوقات في العوامل التالية:

- 1) وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تعبر عنها المنظمة وبين سلوكها الفعلية؛
- 2) مقاومة العاملين للتغيير و عدم الاهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمية؛
- 3) وضع أهداف غير واقعية أو صعبة التحقيق أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة قصيرة؛
- 4) استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة كالاستخدام المتواصل لمختبرات المهارات السلوكية؛
- 5) إغفال نوع التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة إذ إن ما يناسب المنظمة المستقرة مثلا لا يناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة؛
- 6) الاعتماد المركز على المستشارين أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم؛
- 7) التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين كهدف في حد ذاته بدلا من النظر إليه كوسيلة لزيادة الكفاءة المنظمة؛

(1) محمد القحطاني .مرجع سبق ذكره.ص 36-37.

8) طول الوقت المستغرق في برامج التطوير التنظيمي والقصور في استخدام المعلومات ونقص التخطيط السليم؛
9) البحث عن حلول سريعة أو صفات جاهزة لمشكلات المنظمة وضعف الرابطة بين برامج التطوير التنظيمي
و جوانب أخرى هامة كسياسات الأفراد ونظم المعلومات؛⁽¹⁾

المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات والتي تتمثل في مقاومة التغيير لأسباب
مختلفة من أمثلتها:⁽²⁾

- 1) عندما تكون الأهداف غير واضحة ؛
 - 2) عندما يكون للأشخاص التأثير بالتغيير غير مشتركين فيه؛
 - 3) عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسس شخصية؛
 - 4) عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل ؛
 - 5) عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير؛
 - 6) عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية ؛
 - 7) عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير؛
 - 8) عندما يرتبط التغيير بأبعاد وضغوط عمل كبيرة ؛
 - 9) عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه ؛
 - 10) عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية ؛
 - 11) عندما يكون هناك عدم الثقة في من يقومون بالتغيير؛
 - 12) عندما يكون هناك رضا بالوضع الحالي؛
 - 13) عندما يكون التغيير سريع جدا؛
 - 14) عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة؛
 - 15) عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير
- وفي جانب آخر تعتبر المنظمات الإدارية جزءا من المجتمع وبالتالي لا يمكن فصل الارتباط بين المنظمات الإدارية
والبيئة الخارجية والمحيط الاجتماعي وهنا يمكن وصف المنظمات الإدارية بأنها مرآة عاكسة للمجتمع حيث تؤثر
بعض العادات الاجتماعية والقيم الحضارية السلبية في نجاح وفعالية برامج جهود التطوير التنظيمي.⁽³⁾

(1) محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره ص 38، 41.

(2) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 418.

(3) محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 42.

من خلال العرض السابق يمكن أن نجمل أبرز معوقات التطوير التنظيمي كما يلي: (1)

1) **المعوقات الداخلية:** تتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية :

للمنظمات كالمعوقات الإستراتيجية والإجرائية والتقنية والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية .

المعوقات الخارجية: وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة بالمنظمة كالمعوقات التشريعية و المعوقات المالية والمعوقات الهيكلية .

المعوقات السلوكية: وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المنظمة أو على مستوى المجتمع المحيط بالمنظمة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة

➤ **المطلب الخامس: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي.**

أولاً: إيجابيات التطوير التنظيمي.

يلخص "فرنش وبيبل" إيجابيات التطوير التنظيمي فيما يلي: (2)

- لقد انبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فاستفاد بالتالي من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ومن النظريات التي استفادة منها، واحتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

- أن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري إذا لا جدل في أن معتقدات الفرد وقيمه وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المعينة يتأثر بها ويؤثر فيها مما يجعل تأثير أية مجهودات لإدخال التغيير في المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو النفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيراً إذا ما قورن بتأثير ثقافة المنظمة هذا ولا يقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل إنما يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يمكن النجاح الحقيقي، والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي، ألا وهي الاستيعاب، ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلاً من الخضوع والخنوع لها، كما هو حال تقليدها وهكذا تتميز حركة التطوير التنظيمي عما سبقها من مجهودات، في اتجاه إدخال التغيير.

(1) محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره ص42.

(2) زيد منير عبودي، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007، ص178.

- انطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن هناك دليل تغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدة. وهذا الوضع يمثل تأكيداً لدور الثقافة في تحديد السلوك، وبالتالي كشاهد على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي، التي اتخذت من التعامل مع الفرق أساساً لأعمالها.
- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب النجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي، كما يمثل نقله للنوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تغيير أو تجديد، تهديداً لوجودها ومساس بمصالحها، لحساب مجموعات أخرى، إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة، إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع، في التكامل يتعرف بالصالح العام، أو تناغم ينظم الوصول إلى تحقيقه، بجهد وتوظيف وتنسيق الموارد والإمكانات، وتحقيق الاستقرار، وإدارة وتوجيه التغيير.

ثانياً: سلبيات التطوير التنظيمي.

- يلخص "فرنش وبيبل" سلبيات التطوير التنظيمي فيما يلي:⁽¹⁾
- التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تعطيهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يتم إذا لم يتم التحيز على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية وما يؤدي إليه التفاعل بينها من تأثير على مسار المنظمة وأدائها ولهذا فإن على المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي أن يولوا اهتماماً أكبر ويمدوا بالتالي جسور الاتصال بالمتخصصين في مجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي وبحوث العمليات والهندسة الصناعية... الخ، وذلك حتى يأتي تدخلهم أكثر شمولاً وابتعد تأثيراً على المنظمة.
- يمثل التحرز الثاني بالنسبة لحركة التطوير التنظيمي في ولوج بعض العناصر غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير التنظيمي مما يضر بالتالي بمصداقية التطوير التنظيمي كأسلوب لعلاج المشكلات بوسيلة فاعلة لإحداث التغيير.
- رغم الطبيعة التكاملية للتطوير التنظيمي وحقيقة اعتماده على العديد من الأساليب الإدارية السلوكية المتعارف عليها إلا أن هناك خطراً حقيقياً في تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف التي سادت في المنظمات التقليدية لذلك إن مثل هذا الوضع رهين بإيجاد نوع من التناقض بين ما تدعو له حركة التطوير التنظيمي من تجديد وتغيير في المفاهيم الأساسية وأسلوب إدخال التغيير وبين ما تمثله القيم

(1) زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

والأعراف التقليدية، ولهذا فلا بد من تبني نظام جديد للقيم يتماشى وينسجم مع توجهات وأساليب حركة التطوير التنظيمي.

- تقتصر إستراتيجية التطوير التنظيمي حالياً على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لم يتناول ولم يتعامل مع مفهوم النفوذ والقوة في التنظيم ذلك أن منطلقات التطوير التنظيمي ظلت تركز على أهمية توفير مناخ من الثقة .
- الصراع والسلطة والقوة والمنافسة وتأثيرها على سلامة مسار المنظمة، مما يوجب إعادة النظر في نموذج التطوير التنظيمي ليصبح أكثر شمولاً.
- يؤخذ على التطوير التنظيمي أيضاً أنه بطبيعته وأساليبه التي يستخدمها قد يأخذ مدى طويلاً قبل أن تظهر نتائجه، أو تثمر الجهود التي بذلها القائمون به، كما أنه قد يكلف كثيراً من حيث التصرفات والاحتياجات المادية، مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه كأسلوب لحل المشكلات تضيق به لبطئه وتكلفته العالية، فتبحث بالتالي عن وسائل وأساليب أخرى تعتقد أنها أسرع عائداً وأقل تكلفة.
- من المحاذير التي يعتقد أنه من الضروري التنبيه إليه هو ما قد تفقد إليه التغيرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي.

➤ خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول عن التطوير التنظيمي بأنه عملية هادفة لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتكيفها مع البيئة التي تتواجد بها من خلال التدخلات المخططة على مستوى التنظيم وجماعات العمل وعلى الأفراد لتحسين انسجامهم وترشيد سلوكهم نحو تطوير وتحقيق أهداف المنظمة، ولنجاح هذه العملية وضمان فعاليتها واستمرارها يجب إدارتها من طرف القيادات العليا والاستعانة بخبير خارجي في التطوير للمساعدة في هذه العملية.

فالتطوير التنظيمي منهج تفكيري وعملي حيث يقوم على الافتراضات التي حددها هيويزودش، والقواعد والشروط الضرورية لذلك متمثلة في فعالية التطوير التنظيمي، كما أن لعملية التطوير التنظيمي محاور يجب التركيز عليها ومجالات لتطبيقه وأساليب تدخل على المستويات الثلاث للتطوير، ولبناء عملية تطوير يجب المرور بمراحل وخطوات، كما تواجه هذه العملية مجموعة من المعوقات قد تحول دون تحقيقه، وأخيرا كل أسلوب إداري له إيجابيته وسلبياته وهذا ما اختتمنا به الفصل الأول.

الفصل الثاني

الإطار النظري للقدرات التنافسية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة وتحديات أكبر، فإنفتاح الأسواق وظهور العولمة الاقتصادية وتغير أذواق الزبون وتعدد رغباته، جعل المؤسسات في حالة لا إستقرار نتيجة لظهور عدد كبير من المنافسين لها في نفس المجال وفي نفس السوق أيضا، فهي تحاول قدر المستطاع الحفاظ على مكانتها وإثبات وجودها سواء أمام الزبون أو المؤسسات المنافسة.

فالمؤسسة اليوم لا تكتفي بالبحث عن كيفية التكيف والتعامل مع المحيط بل هي تحاول اقتحامه وإثبات قدراتها في جميع مجالات أنشطتها، وبذلك فهي بحاجة إلى النظر في جميع استراتيجياتها وتعزيز قدراتها بغرض البقاء في السوق، فسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أربع مباحث أساسية وهي:

- المبحث الأول: مدخل حول القدرة التنافسية
- المبحث الثاني: إنشاء القدرة التنافسية
- المبحث الثالث : أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية للمؤسسة

➤ المبحث الأول: مدخل حول القدرة التنافسية

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي والخارجي بالنسبة الموجودة فيها والتي تنشط بها وأصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسين الحاليين والمستقبلين.

وأصبح في الوقت الراهن من الضروري لإثبات أو الامتلاك القدرة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقيق لهذه المؤسسة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق القدرة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه طرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف مخفضة أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائيا أو انطباعيا (الإعلان و الاسم والشهرة).

قدرة تنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي، فداخليا تبني القدرة التنافسية لأي مؤسسة على عدد من القدورات المميزة ويجب على قائمين تعرف جيدا عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق القدرة التنافسية البعد الخارجي للقدرة التنافسية يتمحور حول حقيقة لأنه لا توجد قدرة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالقدرة كإشارة لأهمية كون هذه القدرة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم وكمثال على ذلك أن القدرة التنافسية الجيدة هي القدرة التي تجعل المؤسسة تملك موقفا أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات وينطبق الكلام نفسه على القدرة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة⁽¹⁾.

➤ المطلب الأول: إطار عام للتنافسية (مدخل لتنافسية المؤسسة)

حظي موضوع التنافسية المؤسسة باهتمام بالغ من قبل علماء الاقتصاد والإدارة خاصة مع تحولات التي شهدتها العالم وظاهرة العولمة حيث أن هذا الإهتمام أدى بالإحاطة بها من عدة جوانب وسيتم من خلال هذا المطلب تسليط الضوء عليها كالتعريفات التي تناولها الباحثين ومؤشراتها ومختلف القوى المؤثرة على التنافسية.⁽²⁾

أولا: مفهوم تنافسية المؤسسة.

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها.

(1) صناعات العتيبي، مدونة، <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000>

(2) أسماء رحمان، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات صغيرة ومتوسطة. مذكرة ماجستير في علوم في علوم تسيير جامعة محمد بن بوقره بومرداس. 2009/2008 ص 14. 15.

تعريف التنافسية: "القدرة التي تملكها المؤسسة في الوقت معين على مقاومة منافسيها⁽¹⁾، الذين يقللون من نصيب المؤسسة في سوق المحلي أو العالمي"⁽²⁾

كما يمكن قول عنها "هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين"⁽³⁾

كما تعرف التنافسية "هي قدرة المؤسسة على المجاهدة بطريقة أحسن من المنافسين"⁽⁴⁾

كما تعرف بأنها "مقدرة المؤسسة على الحفاظ أو تنمية حصصها السوقية"⁽⁵⁾

عرفها (PERCEROU) على أنها "تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها" كما أورد عنها بأن تنافسية تعني "القدرة على التميز مقارنة بالمنافسين، استقطاب العملاء وزيادة رضاهم" ويرى البعض أن التنافسية هي "حفز قوي يدفع تحويل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات"

ثانياً: أنواع التنافسية.

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي:⁽⁶⁾

- أ- المعيار الموضوعي وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:
 - تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرط لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافٍ وغالباً ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .
 - تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات
- ب- معيار الزماني تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى :

(1) الطيب داودي ومراده محبوب، "تحرير تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة علوم إنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12 نوفمبر 2007. ص 38.

(2) فريد راغب النجار "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي". مكتبة الإشعاع للطباعة ونشر والتوزيع، الاسكندرية مصر 1997، ص 123.

(3) الطيب داودي ومراده محبوب. مرجع سبق ذكره نفس الصفحة.

(4) pierre -jooé billotte « concurrence et normalisation: enjeux et strategtégies industrielles ». AFNOR. Paris, France, 1997. P 69.

(5) claude- Danielle echandemaison « Dictionnaire d'économie et de sciences sociales » NATHAN, France 1996. P :76

(6) الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثاني عشر نوفمبر 2007 ص 39.

التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة غير أنه لا يجب أن نتفائل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصته عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية بالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال (1).

ثالثا: مؤشرات التنافسية:

إن المحليين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد المؤشرات أهمها: (2)
1- الربحية: يعتبر مؤشرات الربحية كافيًا على التنافسية الحالية للمؤسسة كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح بمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق ويمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية للأرباح تكون مرتبطة بالقيمة السوقية، ويعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية بمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى اتفاقها الحالي في البحث والتطوير أو الرائدات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية وتتم النفاد إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية لكن هذه الوضعية يناقض وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل: إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق أقل الحجم.

(1) الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(2) منال كباب. دور استراتيجية الترويج في تحسين اقدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية مذكرة ماجستير تخصص استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي جامعة العلمة سطيف، 2007 ص 140.

4- الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين وعندما تحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى والحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة أو تكلفة عوامل الإنتاج⁽¹⁾

ثالثاً: عوامل وأسباب التنافسية

1- عوامل التنافسية

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:⁽²⁾

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

2- أسباب التنافسية:

هناك عدد من الأساليب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب:⁽³⁾

- وفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته نتيجة لسهولة الاتصالات وتطوير إمكانيات نقل المعلومات.
- تعدد البدائل والاختيارات أمام متخذي القرارات من مختلف قطاعات ومستويات نظم الأعمال.
- تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية ووفرة فرص التطبيق في مجالات الأعمال المختلفة.
- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية في نظام الأعمال أهمها المحددات والقيود الحكومية والجمركية والتمويلية

(1) منال كباب، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(2) المرجع نفسه، ص 142.

(3) فريدة زيني، نوال شبيشة، دور تحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - الملتقى حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة خميس مليانة، سنة غ موحودة، ص غ م

- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق المشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاصلة بين عدة بائلي لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح المنافسة هي الوسيلة الوحيدة لتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية المزايا أو القدرات تنافسية.⁽¹⁾

رابعاً: القوى التنافسية

1) نموذج بورتر لتحليل قوى تنافسية

حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانباً من أرباحها "ومن بين هؤلاء:⁽²⁾

أ. المنافسون المباثرون: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعاً في محاولة لاقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.

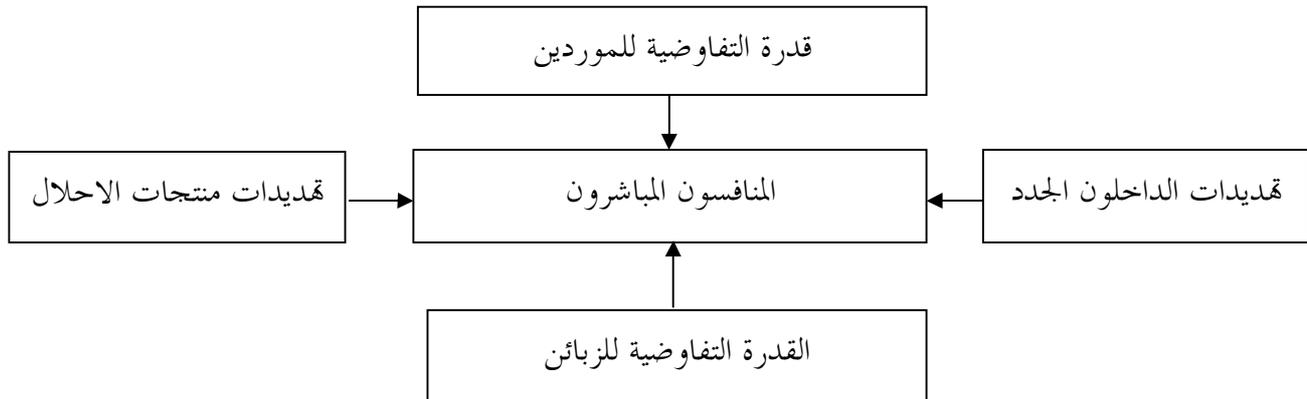
ب. الموردون: ساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.

ج. الزبائن: يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يساومون أيضاً في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.

د. المنافسون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما يفتقرون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق.

هـ. المنتجون السلع الاحلال: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن -والموردون أيضاً- من التعامل مع المؤسسة وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

رقم الشكل [1.II]: قوى المنافسة حسب بورتر Porter



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ص 165.

(1) أسماء رحمان، مرجع سبق ذكره ص 17

(2) الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره ص 40.

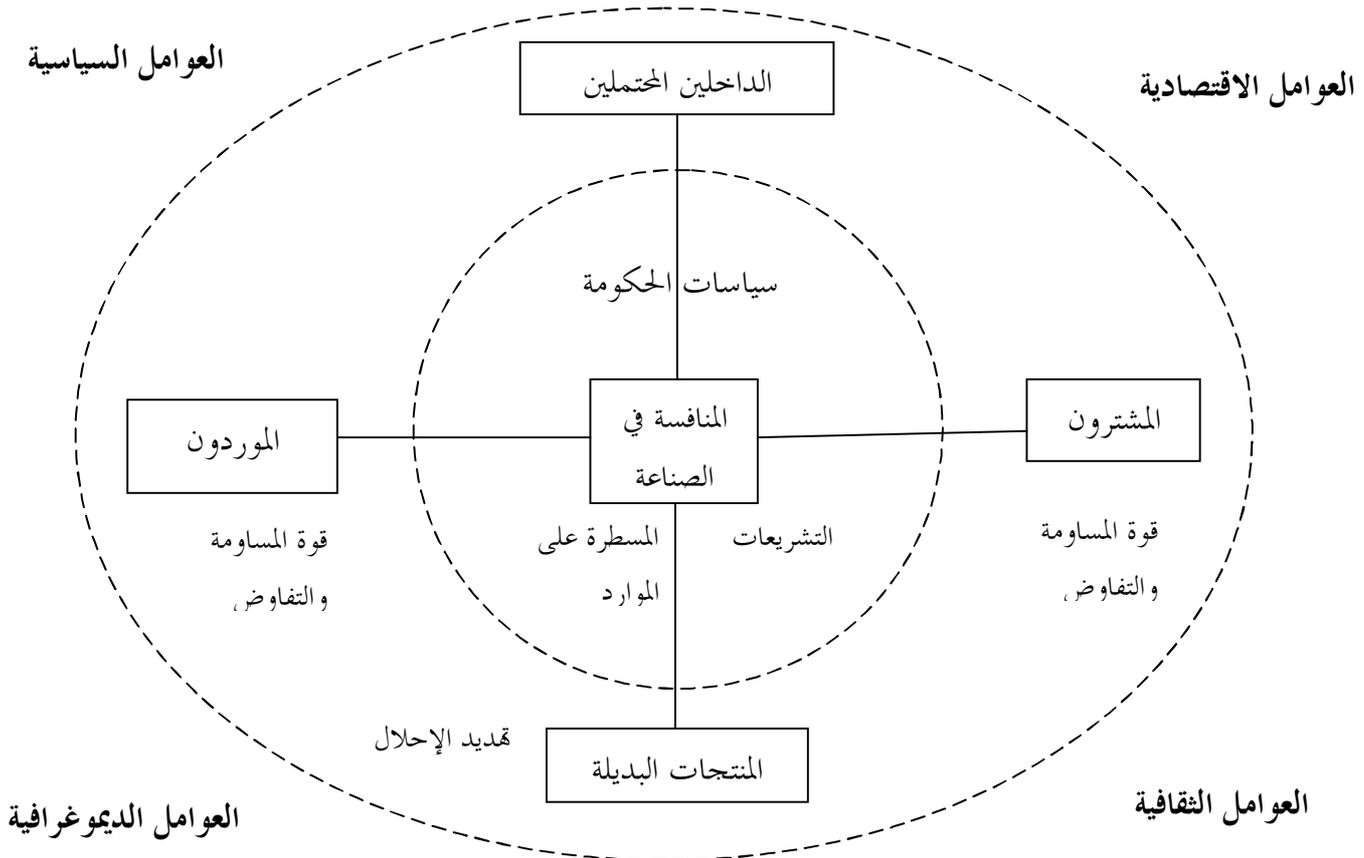
2- نموذج أوستن لتحليل قوى التنافسية: إن النموذج السابق الذي قدمه مايكل بورتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا يحتاج هذا النموذج إلى تعديل حتى يتمكن المديرون في الدول النامية من الاستفادة منه في تحليل ظروف المنافسة.

وبذلك يتشكل نموذج أوستن بإجراءاته تعديليين على نموذج بورتر هما كالآتي:

2-1- إضافة عنصر آخر هو تصرفات الحكومة باعتبارها ذات تأثير قوي في الدول النامية فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من لديه الحق في الحصون على الموارد الرئيسية من خلال القيود التي تفرضها كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، بالإضافة إلى أن تدخلها يؤثر في شدة المزاومة إما بتخفيضها (تميز تخصيص الموارد) أو بزيادتها بخلق نوع من التساوي بين العملاء.

2-2- إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في التشكيل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمقراطية تؤثر على القوى تنافس الخمس وعلاقتها (في نموذج بوتر Porter)⁽¹⁾.

الشكل رقم [2.II]: نموذج أوستن Austin لتحليل هيكل صناعة والمنافسة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 77.

(1) أسماء رحمان، مرجع سبق ذكره، ص 26.

المطلب الثاني: ماهية قدرة التنافسية وأهميتها وأهدافها

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية خيرا ومكانة مهمين في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال إذا تمثل القدرة التنافسية العنصر الاستراتيجي المهم الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات متعددة⁽¹⁾

أولاً: تعريف القدرة التنافسية:

يعرف القدرة التنافسية (M.Porter) "الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرف جديدة أكثر من تلك المستعملة من قبل المنافسين"⁽²⁾

ويقول Stevenson تنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق والسيطرة ويعرف القدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل الشركة أو المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين⁽³⁾

وبين كل من Mancmillan a Mahan أن القدرة التنافسية هي خاصيته أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تفرد وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين.⁽⁴⁾

كما يؤكد (Mancmillan and Mahan) بأن الشريكات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها القدرة التنافسية والحفاظ عليها، إذا تعرف القدرة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها.⁽⁵⁾

وأشار (Liu) إلى أن القدرة التنافسية للمؤسسة هي قدرة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي ويعني ذلك بأن القدرة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق.⁽⁶⁾

(1) Betlis R.A& Hitt.M.A.(2010) the new competitive land scape. Strategic Management journal. P7.

(2)الأخضر حراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مذكرة نيل شهادة الماجستير تسيير الدولي للمؤسسات مالية دولية. جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان. 2007 ص 142.

(3) stvenson. Willian.J.(2007). Production : operations management 8th ed .von Hoffmann press. P4.

(4) Macmillan.H.a Mhan .t. (2010).strategic management oxford university published VSA. P88.

(5)Macmillan and Mahan, ipdi, p 88.

(6)Lui.tsai-lung.2008 organization learning and sosial net work mar het orientation : the Role of resource-Based view strategy in gaining Dyna capabilities advantage on line available at w.w.whicbusiness.orgmic.

كما تعرف القدرة التنافسية هي قدرة وقوة المؤسسة على المنافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة وتبلي نفس الحاجة حيث تخصص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.⁽¹⁾

كما يقدم بورتر Porter تعريف آخر للقدرة التنافسية "يقول على أنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة".⁽²⁾

خلاصة القول حول القدرة التنافسية: هي مجموعة من خصائص الميزة والمتفردة التي تمتلكها المؤسسة من خلال مواردها (مادية، بشرية، نقدية) تحوز بها على تفوق على المنافسين ومنشأها أما حيازة تكنولوجيا جديدة أو اكتشاف طرق وأساليب كفاءة في العمل أو حصولها على مورد متميز في منحها المواد منخفضة تكلفة وذو جودة عالية تتيح لها إنتاج قيم ومنافع أكثر قيمة من منافسيها. سوف يتم عرض جدول يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

رقم الجدول: [1.III] وجهات النظر المختلفة للقدرة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
Fahey	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة ذهبية
Roppoport	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
Evans	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Macmall and tamppo	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: منير نوري مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية".

(1) الأخصر خراز ، مرجع سبق ذكره، ص 143.

(2) أسماء رحمانى ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ثانياً: خصائص القدرة التنافسية:

من التعريفات السابقة للقدرة التنافسية فإن الباحث يستنتج مجموعة من الخصائص للقدرة التنافسية هي: (1)

- 1- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- تحقق التفوق والافصالية على المنافسين.
- 3- تنبع من داخل الشركة وتتحقق قيمة لها.
- 4- تنعكس في أداء الشركة لأنشطتها.
- 5- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

ثالثاً: أهمية وأهداف القدرة التنافسية

1- أهمية القدرة التنافسية

تكمن أهمية القدرة التنافسية فيما يلي:

- خلق قيمة العملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.

2- أهداف القدرة التنافسية:

تسعى المؤسسات من خلال خلق القدرة التنافسية لتحقيق الأهداف الآتية:

- خلق فرص تسويقية جديدة: شركة Motorola تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول
- دخول مجال التنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها. (2)

المطلب الثالث: أنواع ومحددات القدرة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولاً: أنواع القدرة التنافسية:

أهم تصنيف قدم للقدرة أو ميزة التنافسية هو ما جاء به (M.Porter) والذي يعتمد في تصنيفه على القيمة التي يتم تحقيقها للمشتري والتي تتمثل في التميز والتكلفة المنخفضة.

(1) جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مذكرة الماجستير في المحاسبة. جامعة الشرق الأوسط. 1012، ص 27.

(2) صورية معموري، هجيرة الشيخ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات صناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 6.4.3.

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة من بين منافستها في نفس الصناعة أو النشاط. يمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة بالتكاليف إذ تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها. إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمن استمرارها.

العوامل التي تؤثر على دوام ميزة تكلفة الأقل وهي:

- اقتصاديات الحجم: والتي تمثل أكبر عائق الدخول أو الحركة داخل السوق.
- الإلحاق: إن الإلحاق مع وحدات من نفس المؤسسة يمكن أن يرغم المنافس إلى التنويع لشل هذا التميز.
- الروابط: أي تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية؛
- الملكية الحصرية للتعليم: من الصعب التعلم، والمنافسون من الممكن أن يصادفوا صعوبة أكبر للإلحاق بالمؤسسة، إذ تمكنت هذه الأخيرة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم
- الإجراءات التقديرية الهادفة إلى إحداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة.
- ب- **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها "في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة، والتي يوليها الزبائن قيمة، وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى "بعوامل التفرد" والتي تشمل العناصر التالية:
- الإجراءات التقديرية: من بين هذه الإجراءات التقديرية والأكثر شيوعاً:
- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (الإعلان)، جودة وسائل الإنتاج المزودة لنشاط ما، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفيتش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط
- الروابط: يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين أنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة.
- الرزمانية: إذا تحوزت المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على المنافسيها في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- الإلحاق: تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.⁽¹⁾

(1) صورية معموري، هجيرة الشيخ، مرجع سبق ذكره ص 7.

- التعلم وآثاره نشره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.
- تكامل: حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، بغية التفرد بالقيام بهذه الأنشطة لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى الممارسة نشاط ما بطريقة منفردة، الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتقاد على الحجم الصغير، وقد أدى الحجم الكبير إلى التأثير سلبيًا على التميز لكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة.
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارضان إما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما وكان لا بد على المؤسسة أن تختار بين إحدهما، فإن عنصر التفضيل لنوع على آخر يجب أن تأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:
- جاذبية النشاط.
- شدة المنافسة.⁽¹⁾
- تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن.
- الفرص المستقبلية.
- إضافة إلى عنصرين التكلفة الأدنى والتميز يمكن تصنيف القدرة أو المزايا التنافسية وفقا للوقت والجودة:⁽²⁾
- ميزة الوقت: حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه، ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.
- ميزة الجودة: حيث تتحقق الجودة عندما ينجح في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل، وحتى تلك التي لم يفصح عنها.

(1) صورية معموري، هجيرة الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(2) عماد صفر سلمان، "الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية: المدخل لتحقيق السوق العربية المشتركة، منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، 2005، ص 117.

ثالثاً: محددات القدرة التنافسية:

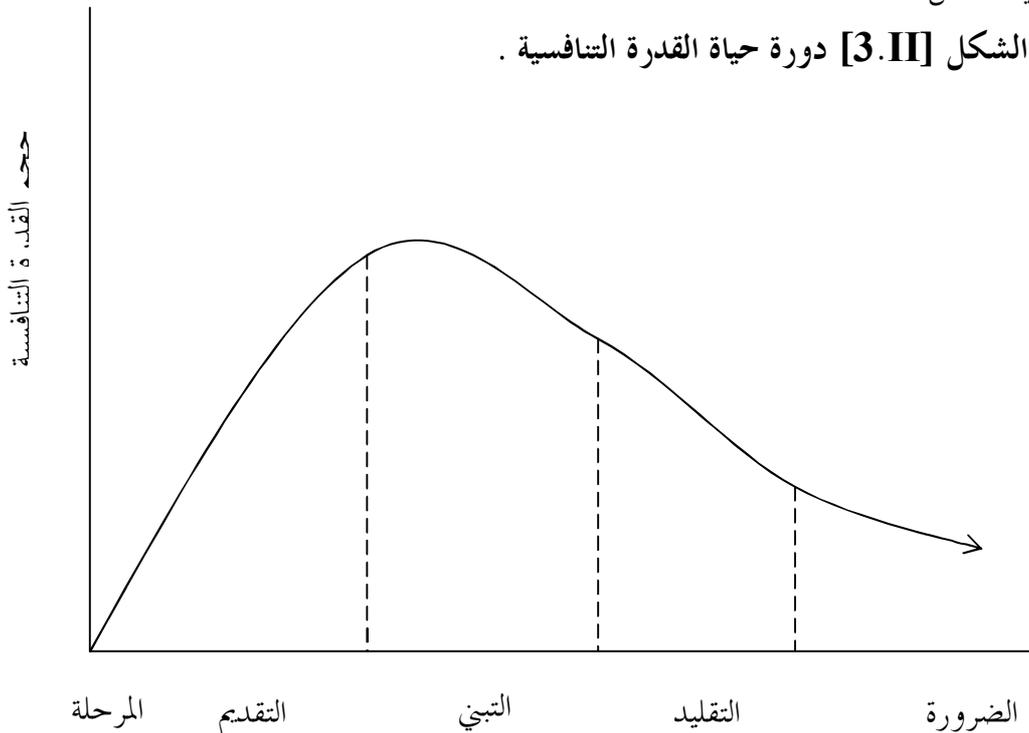
تعمل المؤسسة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة المعتمدة وكذلك التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. (1)

تحدد القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين حجم القدرة التنافسية ونطاق التنافس. (2)

أ- حجم القدرة التنافسية: يتحقق القدرة التنافسية سيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن القدرة للتنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى. بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة القدرة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

ب- وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى التقدم التكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم القدرة الحالية أو إبداع القدرة التنافسية الجديدة بتحقيق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل:

رقم الشكل [3.II] دورة حياة القدرة التنافسية .



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، ص86.

(1) جمال عبيد محمد العازمي، مرجع سبق ذكره ص34،35.

(2) المرجع نفسه، ص34، 35.

ج- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ونطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس المنافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق القدرة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على القدرة التنافسية هي:

القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة كما هو موضح في الجدول: (1)

الجدول رقم [2.II] الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

نطاق تنافس أو سوق	التعريف والشرح
نطاق قطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل والتمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل من درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور) أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص 87.

(1) الأخطر خراز مرجع سبق ذكره ص 153، 154.

ثالثا: معايير حكم على جودة القدرة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة القدرة التنافسية بثلاث ظروف هي: (1)

1- مصدر القدرة:

تميز بين نوعين من القدرات وفقا لهذا المعيار:

- قدرات تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة تقليد نسبيا من قبل المنافسين

- قدرات تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامات التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2- عدد مصادر القدرة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر القدرة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها

3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في القدرة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها أو قدرتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق قدرات تنافسية من المرتبة المرتفعة، وإن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن قدراتها وتنمي ميزات أو قدرات تنافسية جديدة نجد:

- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها:

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في القدرة التنافسية أو ربما تنمية قدرة تنافسية جديدة.

- ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرز فرصة خلق قدرة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست فقط الوصول إلى القطاعات السوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة الإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

(1) منال كباب، مرجع سبق ذكره ص 148.149.

عادة ما تتأثر القدرة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو نسبة للمدخلات مثل العملة. المواد الخام. وسائل النقل. الاتصالات. الدعاية والإعلان.

- حدوث تغيرات في القيود الحكومية.

وتتمثل هذه التغيرات في: طبيعة القيود الحكومية مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.⁽¹⁾

➤ المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية ومعوقات اكتسابها

أولاً: العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية

تنشأ القدرة التنافسية عن عاملين أساسيين يؤثران بشكل كبير عليها، وهذا ما أوضحه كل من (Treacy a) (Bakos) من خلال ما يأتي:⁽²⁾

1- الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها. وهذا العامل يتأثر بدوره بعوامل رئيسية أخرى هي:

- الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.

- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة عند تعاملها مع المنظمات الخارجية.

ثانياً: قوة المساومة: وهي التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر هو الآخر بعوامل أخرى تخص بالذكر منها ما يلي:

أ- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير على تلك التكاليف المخصصة لتسويق المنظمة المجهزين، أو الزبائن بأفضل الأسعار.

ب- الخصائص الفردية للخدمة للمنتوج: وتعني خصائص الخدمات أو المنتجات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات أو منتجات المنافسين.

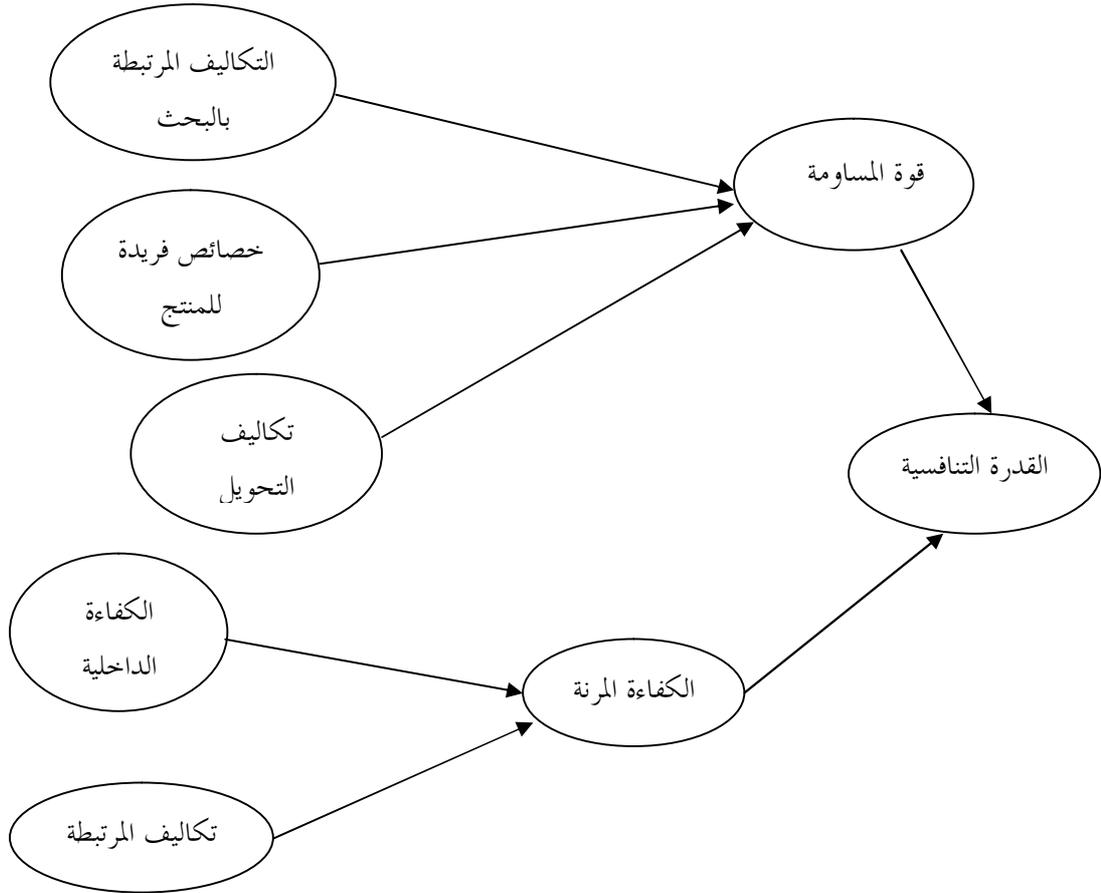
ج- تكاليف التحول: وهي تكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمات.

والشكل التالي يزدونا بصورة واضحة لكل من هذه العوامل التي تؤثر في القدرة التنافسية وما يجب الإشارة إليه أن هذه العوامل يجب على المنظمة أن تنجزها قبل المنافسة، وإلا فإن المنظمة تستخدم هذه الاستراتيجيات من أجل الضرورة التنافسية، أي اللحاق بالمنظمات المنافسة.

(1) منال كباب، مرجع سبق ذكره ص 148.149.

(2) شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، ملتقى دولي جامعة شلف حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي: 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص غير موحدة.

الشكل رقم [4. II] العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية.



Source :hickes jr.James.m anagement Information systémes : Auser perspective 3^{red} Ed west publishing co.v.s.a.1993.

ثانيا: معوقات اكتساب القدرات التنافسية:

- إن اكتساب المؤسسة القدرة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها القدرة التنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات ما يأتي: (1)
- 1- **المعوقات الداخلية:** وتعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي يمكن إيجازها في ما يلي:
- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
 - عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.

(1) - عمر عبد النبي الطلحي/عبد الكرم الدرسي: دور الأعمال الالكترونية في تفعيل القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرون. مجلة المكتبات والمعلومات. العدد 6. المجلد (1)، طرابلس-ليبيا. 2010 ص غ م

- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.
 - عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
 - عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.
- 2- **المعوقات الخارجية:** وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي منها ما يلي: (1)
- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول.
 - وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
 - وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
 - تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
 - تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
 - عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
 - عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

(1) عمر عبد النبي الطلحي، مرجع سبق ذكره، ص، غ، م.

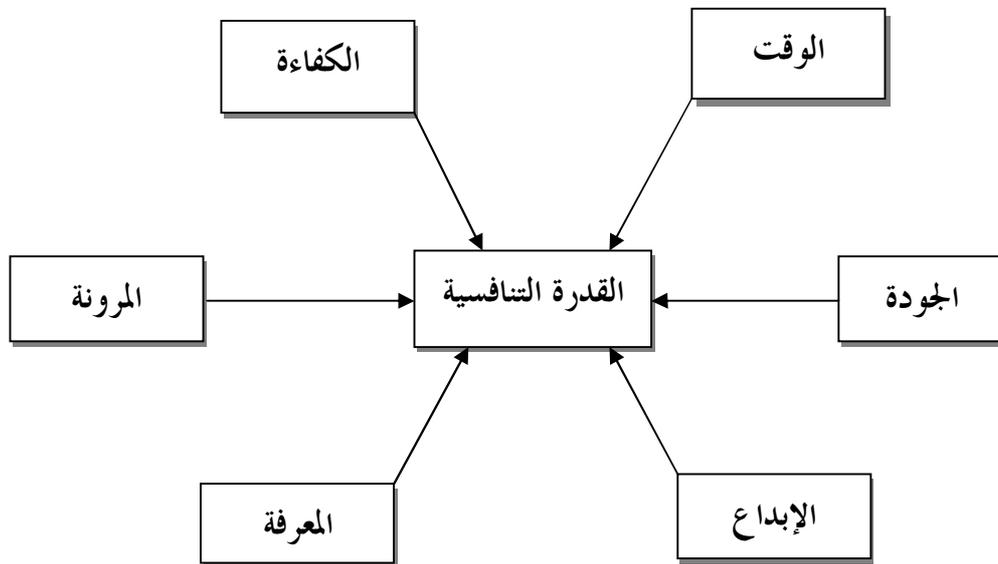
➤ المبحث الثاني: إنشاء القدرة التنافسية

لقد أصبح تبني منهج صناعة المزايا أو قدرات التنافسية في عصر العولمة خيارا لا يمكن أن نعيش بدونها أو مجرد بديل يمكن الإستغناء عنه أو هدف يكمن إرجاءه بل أصبح أمر يتعدى نطاق الضرورة ويصل نطاق الحتمية الحياتية باعتباره أمر تفرضه طبيعة عصر العولمة الإحتياجية، وتفرضه أيضا متطلبات التواجد في عالمها القائم ليس فقط على بناء وحياسة القدرة التنافسية بل أيضا تطويرها وتحسينها والإرتقاء بها.

➤ المطلب الأول: مصادر القدرة التنافسية

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب القدرات التنافسية في قطاع النشاط التي تزاوله الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعداد وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث المستمر عن مصادر القوة والدعم بما هذه المزايا أو القدرات وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق تكون نتيجة فعالة وكفاءة أعلى في الأداء لذلك فالمؤسسة لكي تبقى دائما في المنافسة عليها إيجاد مصادر مختلفة والتي من شأنها أن تخلق لها قدرة تنافسية في بيئة الأعمال على اعتبار أن مصادر القدرة التنافسية أصبحت متعددة ومعقدة نظرا لما أصبحت تمليه المتغيرات المتسارعة، والشكل التالي يقدم بعض المصادر والتي نراها من أهم المصادر المساعدة في خلق القدرة التنافسية في بيئة النشاط: (1)

هناك شكل توضيحي عن ذلك الشكل رقم [5.II]: مصادر القدرة التنافسية.



المصدر: عبد الله بلوناس، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة مدخل حلقة القيمة، ص 9.

(1) عبد الله بلوناس وآخرون، طرق بناء المزايا التنافسية، المنقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع النفط والحروقات في الدول العربية، سنة غ م، ص 9.

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة الأرض.... الخ المخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذ كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسها مما يسمح لها ببناء قدرات تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزام واسع النطاق على المستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

2- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب بالبقاء في المنافسة أن تنتج منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المؤسسة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف الأمر الذي يسمح ببناء ميزة تنافسية، فالجودة أصبحت أحد الأبعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة.

3- المرونة:

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسابرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسابرة حجم الطلب من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

- مرونة الحجم: ونعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.
- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.⁽¹⁾

(1) عبد الله بلوناس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص9، 10.

4- الوقت:

بالنظر إلى ما يمثله الوقت من أهمية لدى الزبون واهتمامه المتزايد به فقد أدى ذلك إلى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن، وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها:

- تخفيض زمن التسليم للعميل:

أي تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه وهو ما يعرف بوقت التسليم السريع

(FAST DELIVERY TIME)

- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:

وذلك من خلال اختصار دورة حياة المنتج على مستوى تقديمه للأسواق (1) TIME TO MARKET

وتحقيق الأسبقية على المستوى.

- تخفيض زمن تحويل العمليات:

إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات، فإنه وانطلاقاً من فلسفة الوقت المحدد JUST IN TIME فإنه يمكن تحقيق قيمة مضافة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، خاصة إذا أفاد ذلك في الاستغناء عن المخزون والاقتصاد فيه، وبالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

- سرعة التطوير:

ونعني بها الفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات DEVELOPEMENT SPEAD وتقليصها ما أمكن والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة التنافسية المؤسسة وتحسب هذه الفترة من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج.

5- الإبداع:

يعتبر الإبداع بعداً رئيسياً للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيعة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بانجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة. الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى للموقع التنافسي للمؤسسة.

(1) عبد الله بلوناس وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 10.

6- المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات فرد أو جماعة أو مجتمع في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة إنفجار للمعرفة في عصرنا هذا، حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية فالمؤسسات الناجحة اليوم هي المؤسسات التي تخلق المعرفة الجيدة وتجسدها في شكل سلع وخدمات تكنولوجيا حديثة، خطوط إنتاج وتسويق جديدة... الخ فالمعرفة اليوم أصبحت دعامة أساسية للخلق المزايا التنافسية.

رابعا: حلقة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

لقد توصلنا إلى أن الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح المؤسسة في الأسواق وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة في مواجهة متغيرات المحيط، وهذا من خلال الفحص الدوري والمنتظم لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى "سلسلة القيمة"⁽¹⁾.

➤ المطلب الثاني: أسلوب سلسلة القيمة في سبيل تحقيق القدرة التنافسية

تعريف سلسلة القيمة:

اهتم بورتر بسلسلة القيمة التي عرفها بأنها طريقة نظامية للنظر إلى السلسلة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها كما يرى أن عمل المنظمة يكمن وصفه بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة حيث تتبع القيمة من الفرق بين إجمالي الإيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة. ويكمن دور سلسلة القيمة في كونها:

- مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة وضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر القدرة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات الأنماط بين الأنشطة المؤدي داخل المنظمة؛⁽²⁾

تمر سلسلة القيمة بالمراحل التالية:

(1) عبد الله بلوناس وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 10.

(2) فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس 2012. ص 34-35.

- تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة؛
- تحديد العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات وتعكس مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أحد أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر؛
- فحص علاقة الترابط المحتملة بين المخرجات أو خدمات الإستراتيجية أي كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان، الإنتاج.⁽¹⁾

مكونات سلسلة القيمة :

الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة:⁽²⁾

- 1- الإمداد الداخلي: النشاطات التي تتعلق باستقبال وتخزين والتوزيع الداخلي للمواد الأولية، لتدخل مرحلة الإنتاج. والميزة يمكن أن تتوقف على جودة المادة الأولية وجداره وثقة العناصر المكونة للمنتج
 - 2- العمليات: وهذا بإدخال المادة الأولية المشتراة لتحويلها إلى منتج نهائي، والميزة التنافسية يمكن الحصول عليها في حالة أن المؤسسة استطاعت أن تقوم بالسرعة في الإنتاج لتلبية طلبات زبائنها، إضافة إلى القدرة على الإنتاج حسب الطلبات الخاصة لبعض المستهلكين.
 - 3- الإمداد الخارجي: الميزة يمكن الحصول عليها في هذه الحالة من خلال إيصال السلعة في الوقت المناسب إلى الزبائن، الفعالية في التعامل مع طلبات الزبائن، وأخيرا المخزون الكافي لتلبية الطلبات غير المتوقعة.
 - 4- التسويق والمبيعات: النشاطات المتعلقة بتقديم الوسائل التي تغري المشتري لشراء المنتج، والميزة التنافسية هنا يمكن أن نحصل عليها من خلال مستوى وجودة الرسالة الإعلانية، ومدى جودة وتغطية قوى البيع المختلف المناطق الجغرافية.
 - 5- الخدمات: تشمل الخدمات التي تصحب المنتج والمساعدات الفنية التي تقدمها المؤسسة للمستهلك.
- ب - الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة: نتيجة لضغط المنافسة، خاصة في السنوات الأخيرة توسع تحليل العناصر المدعومة لسلسلة القيمة، وذلك بغرض خلق حلقة من الشركاء تمكن من خلق قيمة لصالح المستهلك خاصة من النواحي الآتية:
- 1- إدارة الموارد البشرية: يلعب العامل البشري دورا هاما في تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة من ناحية سياسة التوظيف ونظام التحفيز المعمول به بالمؤسسة، وكذلك التدريب الجيد لإطارات وعمال المؤسسة.

(1) فاطيمة الزهراء بن قايد، مرجع سبق ذكره، ص 34-35.

(2) عمر لعلاوي، دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في المحيط التنافسي، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير العليا للتجارة، الجزائر، 2004/2003، ص 119.

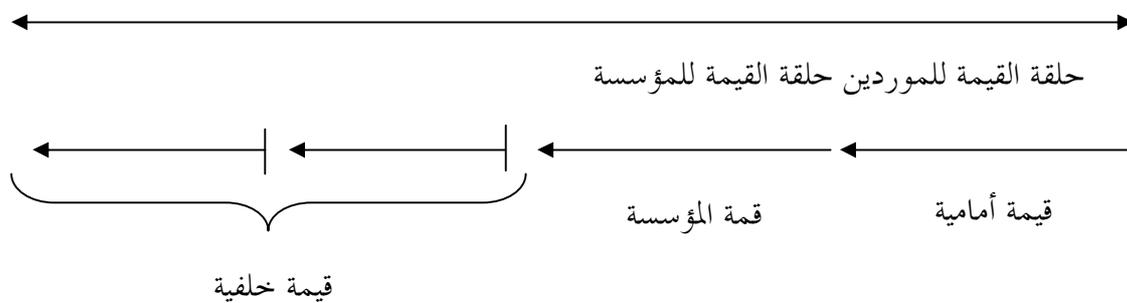
- 2- التطور التكنولوجي: يتعلق الأمر هنا بمدى تطوير واستفادة المؤسسة من التطور التكنولوجي، والقيام بالبحث المستمر عن هذا التطور.
- 3- البنية القاعدية للمؤسسة: تشمل سمعة المؤسسة ومدى استجابتها لحاجات الزبائن، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وطرق إدارة النشاطات، وكل ما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية
- 4- التموين: وهي النشاطات المتعلقة بالمواد الخام واللوازم والمواد الأخرى الاستهلاكية بالإضافة إلى الآلات معدات المختبر وأدوات المكتب وتجهيزات البناء
- رقم الشكل [6.II]: يوضح المكونات الأساسية لسلسلة القيمة.

البنية القاعدية للمؤسسة				
إدارة الموارد البشرية				
التطور التكنولوجي				
التموين				
- الخدمات	- التسويق والبيع	- الإمداد الخارجي	- الإنتاج	- الإمداد الداخلي
- التركيب	- التوزيع	- التخزين الخارجي	- التصنيع	- التخزين الداخلي
- الإصلاح	- التسعير	للمواد تامة الصنع	- التجميع	للمواد
- الصيانة	- تخطيط المنتج			

المصدر: Jerome coby et gerard hirgoyen. La creation de valeur l'entreprise 2001. P 91.

نستنتج أنه في واقع الأمر القدرة التنافسية لأي مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية وفق سلسلة منظمة متكامل ويتفاعل فيما بينها، فسلسلة القيمة مؤسسة ما في أي صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة والتي تسمى القيمة⁽¹⁾ والمبنية في الشكل التالي:

رقم الشكل [7.III]: نظام القيمة



المصدر: HICHEAL PORTER . P.108

(1) عبد الله بلوناس وآخرون. مرجع سبق ذكره ص 12.

إستخدام سلسلة القيمة في تحليل الصناعة بالمنظمة: (1)

تقدم حلقة القيمة مدخلا مهما في التحليل الداخلي للمنظمة أو المؤسسة، وهذا خلال تقسيمها إلى أنشطة أولية وأخرى مساعدة، ويتمثل هذا من خلال مقارنة موقف المنظمة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة المنظمة وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وهي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمنظمة؛

- مقارنة العوامل الحالية مع المنافسين

- مقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المنظمة

والهدف من إجراء هذه التحليل هو التحديد الدقيق لجوانب القوة والضعف الإستراتيجية للمنظمة، كونه يقدم قائمة طويلة من الموارد والإمكانيات التي قد تصبح غير مجدية في تكوين الإستراتيجية وتوضح أهميته في حالة تقييم عدد محدود من الجوانب القوة والضعف التي تتوافق مع الفرص المستهدفة في بيئة التنافس الحالية والمستقبلية للمنظمة.

- تحليل جوانب القوة: يعبر عن عامل تميز وتفوق معين مقارنة مع القدرات الحالية والمحتملة للمنافسين؛

- تحليل جوانب الضعف: هو الأمر الذي تقوم به المنظمة بشكل سيء وليس لديها الطاقة اللازمة للقيام به على الرغم من توافرها لدى المنافسين مثل:

- عدم توفر الموارد المالية؛

- عدم توفر المرونة الكافية في تسهيلات الإنتاج وتقدمها لدى إحدى المنظمات ومن أجل الفهم الكامل والتحليل الجيد لنشاطات المؤسسة فإنه لا يكفي الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فقط بل لابد من تحليل السلسلة التي تربط معها والمتمثلة في:

- سلسلة القيمة للموردين؛

- سلسلة القيمة بمشترين

- سلسلة القيمة للموزعين

والفكرة الأساسية من وراء هذا النموذج أو هذا الأسلوب أنه يمكن فحص.

مصادر القدرة التنافسية للشركة من خلال ما يلي: (2)

- النظر إلى وحدة نشاط معدية باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات؛

- وجود نظام ثنائي هو نظام الموارد للمدخلات الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة؛

(1) فاطيمة الزهراء بن قايد، مرجع سبق ذكره، ص37.

(2) المرجع نفسه، ص37..

- وجود نظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويحصل على مخرجات المؤسسة؛⁽¹⁾

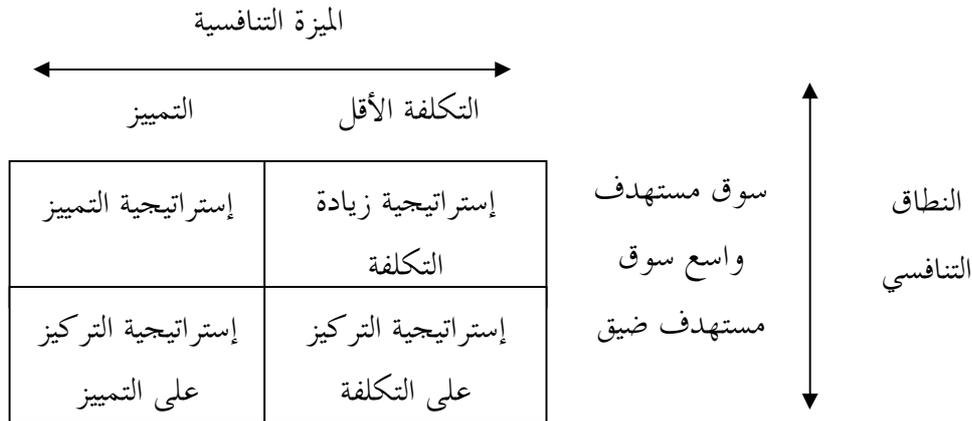
المطلب الثالث: استراتيجيات العامة للتنافس كأساس لتحقيق القدرة التنافسية

ترجع تسمية "الاستراتيجيات العامة" نظرا إلى أن كل مشروعات الأعمال يمكنها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو شركات خدمية أو حتى مشروعات غير الهادفة للربح، بل أكثر من ذلك فإن اختيار وتنفيذ إحدى الاستراتيجيات قد يبدو بسيطا إلا أنها قد تعتبر الممر الإجباري لأي شركة في أي قطاع وذلك من أجل تحقيق القدرات التنافسية.⁽²⁾

تعرف استراتيجيات التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق قدرة متواصلة عن المنافسين"، ويجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة على الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتوسيع نشاطات، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجيات بالمرونة الكافية لإحداث التكيف مع مختلف التغيرات؛ وبغية تحقيق القدرات التنافسية مقارنة مع المنافسين في قطاع أو صناعة معينة يمكن للمؤسسة أن تنتهج ثلاث استراتيجيات تنافسية وذلك باعتماد على مواردها وعوامل قوتها، بمعنى أن نجاح المؤسسة في تطبيق تلك الاستراتيجيات يتطلب بالضرورة توظيف مختلف الموارد والكفاءات الداخلية⁽³⁾

- وبناء على ما جاء به بورتر هنالك ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وهي إستراتيجية زيادة في تكلفة وإستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:⁽⁴⁾

رقم الشكل [7.II]: الإستراتيجيات العامة للتنافس



concurrents et Source : M..Porter, l'Avantage concurrentiel , Comment devancer ses maintenir son avancé, Op Cit, p12.

(1) فاطيمة الزهراء بن قايد، مرجع سبق ذكره ص 37.

(2) الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير في علوم تجارية، فرع الإستراتيجية ، جامعة المسيلة.

2009 ص 52.

(3) فاطيمة الزهراء بن قايد، مرجع سبق ذكره ص 43.

(4) الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره ص 52.

ويقول بورتر أن القدرة التنافسية في قطاع معين تتحد وفقا لنطاقها التنافسي بمعنى مدى عمق السوق المستهدف من الشركة

وما نلاحظه من الشكل رقم: [7.II] أنه عندما تتوفر إستراتيجية خفض التكلفة أو إستراتيجية التمييز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن نطلق عليها الريادة في التكلفة والتمييز". وعندما تركز هاتان الإستراتيجيتان على قطاع صغير في السوق (أو ضيق) فإنه يمكن أن نطلق عليها "التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز ويترتب على كل إستراتيجية من تلك الإستراتيجيات العامة نتيجة لتبني الشركة لخيارات مناسبة تتعلق بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:⁽¹⁾

جدول رقم [2.II]: خيارات المنتج، السوق والكفاءات المتميزة والاستراتيجيات العامة للتنافس.

التركيز	التمييز	ريادة التكلفة	
من منخفض إلى عالي (بالسعر أو التفرد)	عالي (أساسا بالتفرد)	منخفض (أساسا بالسعر)	المنتج
من منخفض إلى عالي (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (السوق الكبير)	تجزئة السوق
أي نوع من الكفاءات المتميزة	البحوث، التطوير، المبيعات، التسويق	إدارة التصنيع والمواد	الكفاءة المتميزة

المصدر: شارلز هل وجارث جونز، ص 309.

إضافة لعناصر التي يجب أن تتوفر في كل إستراتيجية لتطبيق هذه الإستراتيجية يجب قبل أن تختار إحدى الإستراتيجيات التنافسية الشاملة أن تتبع عدة نقاط والتي حجمها بورتر في قائمة لبعض المهارات والموارد المطلوبة وكذلك المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيقها والواجب أن تسترشد بها الإدارة والموضحة في الجدول التالي:

(1) الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره ص 53.

رقم الجدول [3.II]: متطلبات الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

المتطلبات التنظيمية المعتادة	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجيات التنافسية
رقابة محكمة على التكاليف إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية ومتكررة تنظيم ومسؤوليات واضحة حوافز مبنية على تحقيق الأهداف	مهارات في مجال العمليات الإنتاجية إشراف محكم على العمالة تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع منافذ توزيع منخفضة التكاليف	القيادة في التكاليف
تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق وتطوير الخدمات رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة الماهرة أو الكفاءات المبدعة	قدرات تسويقية قوية تنويع في الخدمات والمنتجات الترعة نحو الإبداع والابتكار كفاءة قوية في مجال البحث والتطوير سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة خبرة طويلة في الصناعة تعاون قوي مع قنوات التوزيع	التمييز
مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين.	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين	التركيز

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية ص 157.

أولاً: إستراتيجية زيادة التكلفة: "هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح"⁽¹⁾

2- المزايا المحققة من إستراتيجية ريادة أو قيادة التكلفة: (2)

- فيما يتعلق بالمنافسين فإن الشركة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين فإن الشركة سوق تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار ص 135 إستراتيجية ترويج، فيما يتعلق بالموردين، فإن المؤسسة يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.

(1) الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره ص 54.

(2) منال كباب، مرجع سبق ذكره ص 135.

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالشركة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد
- فيما يتعلق بالسلع البديلة فالمؤسسة يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة (1)

3 شروط ومحددات تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

3-1. شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

- وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع لإستراتيجية التكلفة أقل يتطلب جملة من شروط وهي: (2)
 - وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في كميات المشتراة من قبل المستهلكين
 - نمطية السلع المقدمة للمستهلكين
 - عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين
 - محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقا بالنسبة للمشتريين
- #### 3-2. محددات تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة: (3)

- وهناك محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق قدرة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:
- وفرات اقتصاديات الحكم؛
 - وفرات منحى التعلم والخبرة؛
 - النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
 - تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
 - درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
 - وفرات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي؛
 - تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصنع والمخازن؛

(1) منال كباب، مرجع سبق ص 135.

(2) الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره ص 55.

(3) فاطيمة الزهراء با قايد، مرجع سبق ذكره ص 47.

4- الخيارات الإستراتيجية: (1)

وهناك سؤال يجب الإجابة عليه، هو كيف يمكن لشركة، أن تحقق الريادة في التكلفة، يمكن للشركة تحقيق ذلك المركز بوسائل متعدد تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج، والسوق، والكفاءات المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا التكلفة المنخفضة.

فبالنسبة للمنتج تتجه في العادة الشركة الرائدة في التكلفة إلى اختيار مستوى منخفض من تميز المنتج، نظرا لأن التمييز مكلف حيث أن عملية تميز المنتجات تتطلب من الشركة إنفاق موارد إضافية، وبالتالي ترتفع معدلات تكاليفها. لذلك فالشركة الرائدة في التكلفة تتجه نحو المستوى الضروري من التمييز فقط.

أما بالنسبة للسوق فإن الشركة الرائدة في مجال التكلفة تتجاهل شرائح السوق المختلفة وتستهدف بذلك المستهلك العادي، ويرجع هذا الاختيار نظرا لارتفاع تكلفة المنتجات على حسب شرائح السوق المختلفة. وغالبا ما تربط الشركة الرائدة في التكلفة بنطاق محدود من شرائح السوق، حتى ولو أن منتجات هذه الشركة لا تلقى رواجاً كبيراً من حيث المواصفات، إلا أن أسعار المؤسسة منخفضة دائما مقارنة بمنافسيها تشكل عامل جذب للعملاء.

وبالنسبة للكفاءات المتميزة نجد أن الهدف الأسمى لرائد التكلفة هو التركيز على رفع معدلات الكفاءة لديه وخفض معدلات تكاليفه مقارنة بالمنافسين.

وتعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في مجال الإنتاج والتمويل عنصرا هاما ومحوريا لتحقيق هذا الهدف ص خلق القيمة

ثانيا: إستراتيجية التمييز:

نعرف بأنها إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم وتنطوي على الابتكار وتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز

شروط إستراتيجية التمييز: (2)

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلك وتنوعها؛
- عدم وجود مؤسسات تنتج نفس استراتيجيات التمييز .
- شروط داخلية

توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير الجودة وأداء المتميزين للمنتج نهائي

(1) الوليد هلال، مرجع سبق ذكره ص55،56.

(2) فاطيمة الزهراء بن قايد، مرجع سبق ذكره ص49.

- بذل مجهود كبير في مجال البحوث والتطوير للمنتج بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلكين مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر؛
- الإستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛
- وجود نظام المعلومات تسويقي وخدمي فعال يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات، يسمح بتقديم المساعدات الفنية للمستهلك ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات
- تحقق إستراتيجية التميز بعض المزايا منها
- تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز⁽¹⁾؛

خيارات الإستراتيجية: (2)

كما يوضح الجدول [2.II] تتجه الشركة التي تعتمد على إستراتيجية التميز إلى اختيار مستوى عال من التميز في المنتج لاكتساب مزايا تنافسية وهناك ثلاثة طرق أساسية من شأنها أن تحقق تميز المنتج وهي الجودة والتحديث والإستجابة للعميل عندما يركز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء فالشركة ملزمة بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج... الخ أما التركيز على الجودة لتحقيق التميز، فذلك مرتبط بقدررة الشركة على تقليص الفجوة الموجودة ما بين جملة الخصائص المدركة من طرف العميل حول المنتج وحملة الممكن تحقيقها.

ويعتبر تقسيم السوق إلى شرائح كثيرة أمراً ضرورياً للشركة التي تفصل خيارات التميز.

ويعتبر تقسيم السوق إلى شرائح كثيرة أمراً ضرورياً للشركة التي تفصل خيارات التميز حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق ولكن قد تلجأ الشركة إلى تقديم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تملكه من قدرات خاصة بالتميز وبالتالي فليس من الضروري أن تقدم منتج متميز لكل شريحة سوقية أما في حالة اختيار الكفاءة المتميزة المزمع تبنيها تقوم الشركة المتميزة بالتركيز على الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصادر التميز بالنسبة للمؤسسة.

إستراتيجية التركيز: وتشير إستراتيجية التركيز إلى أن تركز المنشأة عند وضع إستراتيجيتها على ما يلي:

أ- شريحة معينة من العملاء في ظل سوق معين.

ب- خط معين من مزيج المنتجات.

د- نمط معين من التكنولوجيا.

(1) فاطمة الزهراء بن قايد، مرجع سبق ذكره ص 49.

(2) الوليد هلال، مرجع سبق ذكره ص 58.

وتتميز إستراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون حاجة إلى موارد ومخاطر محددة حيث إن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة أو على عدد من أنواع المستهلكين أو على منتجات متعددة.

وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المنشأة على خدمة قطاع معين بطريقة كفاً وأكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق ونتيجة لذلك نستطيع المنشأة تحقيق التميز بمقابلة احتياجات هذا القطاع من السوق بطريقة أفضل أو تخفيض التكاليف في خدمة هذا القطاع أو تحقيق كلا من الهدفين معاً⁽¹⁾

خيارات الإستراتيجية:

يبين الجدول [2.II] خيارات الشركة التي تتبنى إستراتيجية التركيز إذ يمكن أن تكون درجة التميز مرتفعة أو منخفضة، لأن الشركة يمكن أن تتبنى أسلوب التكلفة المنخفضة وأسلوب التميز أما بالنسبة للجماعات الاستهلاكية فبإمكان الشركة أن تختار شرائح

السوق كما يفعل رائد التكلفة أو تنشط في عدد كبير من الشرائح كما يفعل المنتج الذي يتوسع في التمييز.⁽²⁾ تستطيع الشركة السعي وراء تحقيق كفاءة متميزة لأنها تستطيع تبني التميز أو التكلفة المنخفضة وبالتالي قد نجد لشركة مزايا خاصة بالتكلفة وتقوم بتطوير الكفاءة المتفوقة في الجوانب الأقل تكلفة أو قد تعمل الشركة على تطوير المهارات المتفوقة في مجال الاستجابة للعميل⁽³⁾

مخاطر إستراتيجيات التنافس:

يرى كل من ولتر وهنجر أنه ليس هناك إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية أو ضمن النجاح التام كون أنها تنطوي على بعض المخاطر التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي

(1) محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة عمان ط1.2009 ص 328.

(2) الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره ص 60.

(3) الوليد هلاي، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم [4.11]: مخاطر استراتيجيات التنافس

مخاطر إستراتيجية التركيز	مخاطر إستراتيجية التطوير	مخاطر إستراتيجية الريادة في التكلفة
<p>يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطب. - يدخل المنافسون لكبار لهذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاؤل الفرق بين هذا وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل. - ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التكبير على أجزاء من نفس القطاع السوقي 	<p>لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - أساليب التمايز تصبح أقل أهمية لمشتريين. 	<p>لا تدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي. - قواعد ومتغيرات . الأخرى

المصدر: جمال دين محمد المرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية). ص 280.

➤ المبحث الثالث: أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية

يبرز أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية من خلال الأساليب المختلفة للتطوير التنظيمي والتي من شأنها التأثير على القدرة التنافسية وبما أن هذه الأساليب كثيرة فسوف نقتصر على التكنولوجيا ، رأس المال العرقي الذي له علاقة بمختلف الأساليب الإدارية المعاصرة والإبداع.

➤ المطلب الأول : أثر التطوير التنظيم من خلال أسلوب تكنولوجيا المعلومات على

القدرة التنافسية:

نستطيع إيجاد أثر تكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية من خلال تحديد أثره على أبعاد السيرة التنافسية وذلك بالاعتماد على نموذج بورتر الذي يحدد خمسة أبعاد لقوة المنافسة.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشترين:

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المنظمات من تقليل هذه القوة وذلك من خلال اعتماد أسلوب تكاليف التمويل ، وهي تكاليف إعادة تدريب العاملين و إعادة هندسة الانتاج ، والآلات والمعدات والخدمات المقدمة من قبل المشترين وغير ها من الأمثلة على ذلك اعتماد شركة UPJOHN الدوائية لنظام معلومات تقدم لكل مشتري منها من خلال معالجة طلباتهم من خلالها النظام بسهولة وبسرعة وبالتالي تخفيض تكلفة الشراء والتخزين لهؤلاء المشترين بالإضافة لسرعة التوريد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مفاوضة المشترين.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين:

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمنظمات الأعمال ، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام ، السلع شبه المصنعة والمواد المصنعة بالإضافة إلى الأيدي العاملة وهي جميعها من عناصر المدخلات الانتاجية ، وتظهر قوتهم التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرت مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين وعدم توفر البدائل وعدم توفر المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة ، وقد اعتمدت المنظمات أنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين وأسعارهم وخدماتهم واعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.¹

¹ حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة الأولى 2008.

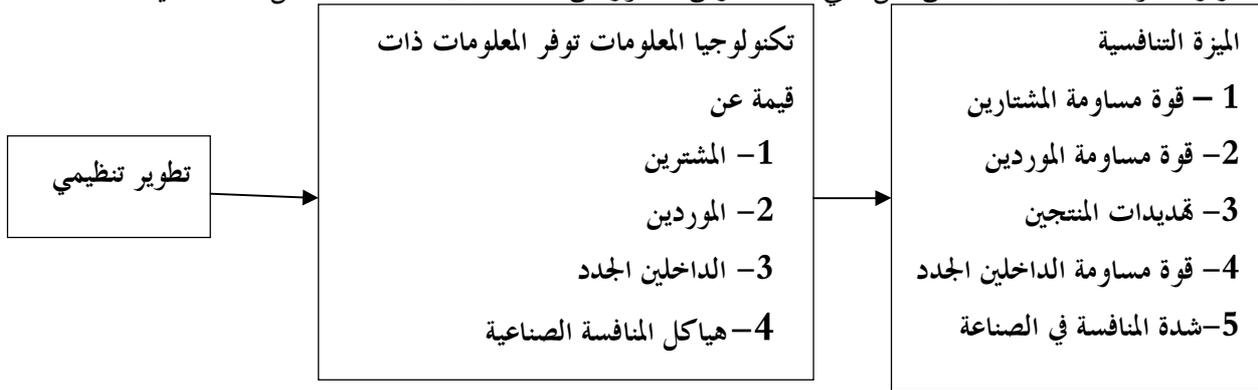
تأثير تكنولوجيا المعلومات على المنافسين الجدد :

يسعى المنظّمون الجدد للصناعة إلى جلب قدرات جديدة و الرغبة في الحصول على نصيب من السوق ، أو أكبر كمية ممكنة من المواد ، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وإن المنظمات القادمة تسعى الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق لذلك إن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوف هذا المنافس الجديد وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلا وحتى تستطيع هذه المنظمات من إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد لابد أن تبقية متميزة ببرنامجهما التسويق على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برمج التوزيع أو برامج التوزيع وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات.¹

تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة إحلال السلع البديلة :

إن وجود السلع البديلة ، يجد ويقص من أرباح المنشآت الصناعية السابقة ، فهي تملك قوة المنافسة خاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة واسمها التجاري ، وعليه تعد المنتجات البديلة لسلع المنظمات وبالتالي تؤدي إلى تقليل أرباحها ، إذا استطاعت هذه السلع البديلة من جذب المستهلكين والاحلال محل السلع هذه المنظمات ، إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها، من أي منتج سيقوم بشرائه ، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تقوم فلسفتها على التوجه بالمعلومات لكي تتفاعل مع توجهات العميل في إطار التسويق التفاعلي بحيث تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى السلع البديلة.

مما تقدم نستخلص أن تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة ممكن أن تجسد بأربعة أبعاد وهي تعزيز معلومات ذات قيمة عن كل شيء ، المشترين ، الموردين ، الداخليين الجدد ، هياكل المنافسة في الصناعة



المصدر : من اعداد الطلبة

وبما أن التكنولوجيا هي بعد من أبعاد التطوير التنظيمي يمكن القول أن التكنولوجيا والتطوير التنظيمي لهما علاقة وتأثير متبادل في اكتساب الميزة التنافسية. المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الأفكار النظرية في البحث

(1) حسين عجلان حسن ،مرجع سبق ذكره 65-66

➤ المطلب الثاني: أثر التطوير التنظيمي من خلال رأس المال الفكري في تكوين

الميزة التنافسية

تمهيد: إن تطبيقات عملية التطوير التنظيمي تتطلب عدة أساليب لتحقيق قوة تنافسية كبيرة ، من بينها أسلوب إدارة المعرفة الذي له علاقة وطيدة برأس المال الفكري باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد.

أولاً: ماهية رأس المال الفكري (المعرفية) :

- 1) -تعريف رأس المال الفكري : سنحاول أحد بعض التعاريف والتي نوجزها فيما يلي:⁽¹⁾
 - تعرف منظمة (OCDE): "رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأموال غير الملموسة هي رأس مال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري".
 - ويرى (ROS) : " أن رأس المال الفكري هو المظلة التي تظم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها. ويشير رأس المال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات والتكنولوجيات والعلاقات والأدوات داخل المنظمة لتحقيق إستراتيجياتها"
 - ويعرف (ULTRICH) رأس المال الفكري على أن يمثل: "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا."
 - بينما يرى كل من (HEEN & HAMELL) أن رأس المال الفكري : "عبارة عن قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية".
 - إن التعاريف المذكورة أعلاه مبنية أساساً على المعرفة الانسانية والابداع البشري والخبرة والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة لذلك فإن رأس المال الفكر يرتبط بالقدرات الابداعية والتي يمتلكها العاملون في مؤسسة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق ، وهذا مؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الانسان العامل في المؤسسة وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في المؤسسات المعرفية.

(1) بندي عبد الله عبد السلام ، مراد علة ، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، ملتقى دولي ، جامعة الشلف

1-أهمية رأس المال الفكري:

- 1- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للشركة.
- 2- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية وهذا ما دعي (JEROME ADAMES) المدير الرئيس للتعلم في شركة (SEHELL) النفطية بالقول "نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعقد الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع ."
- 3- يعد رأس المال الفكري كترا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه ، ويستخرجه للوجود والممارسة ، ويعد أحد أساليب استخراجها هو نشر المعرفة.
- 4- يمثل رأس المال الفكري مصدر التوليد الثروة للمنظمة.

2)-خصائص رأس المال الفكري: يتميز عموما بخاصيتين هما:

- أولا : غير ملموس وغير مرئية : على عكس الآلات والمعدات ، لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة ، لذلك يغيب رأس المال المعرفي عن ضعاف البصيرة حين تشغل أبصارهم برأس المال العيني.
- ثانيا: صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: كثير من الأصول الفكرية التي تملكها الشركة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة⁽¹⁾ وغير متاحة لصانعي القرار فبينما ينشغل صانعو القرار بمتابعة وقياس حركة رأس المال العيني بالدنار والأورو و الدولار فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

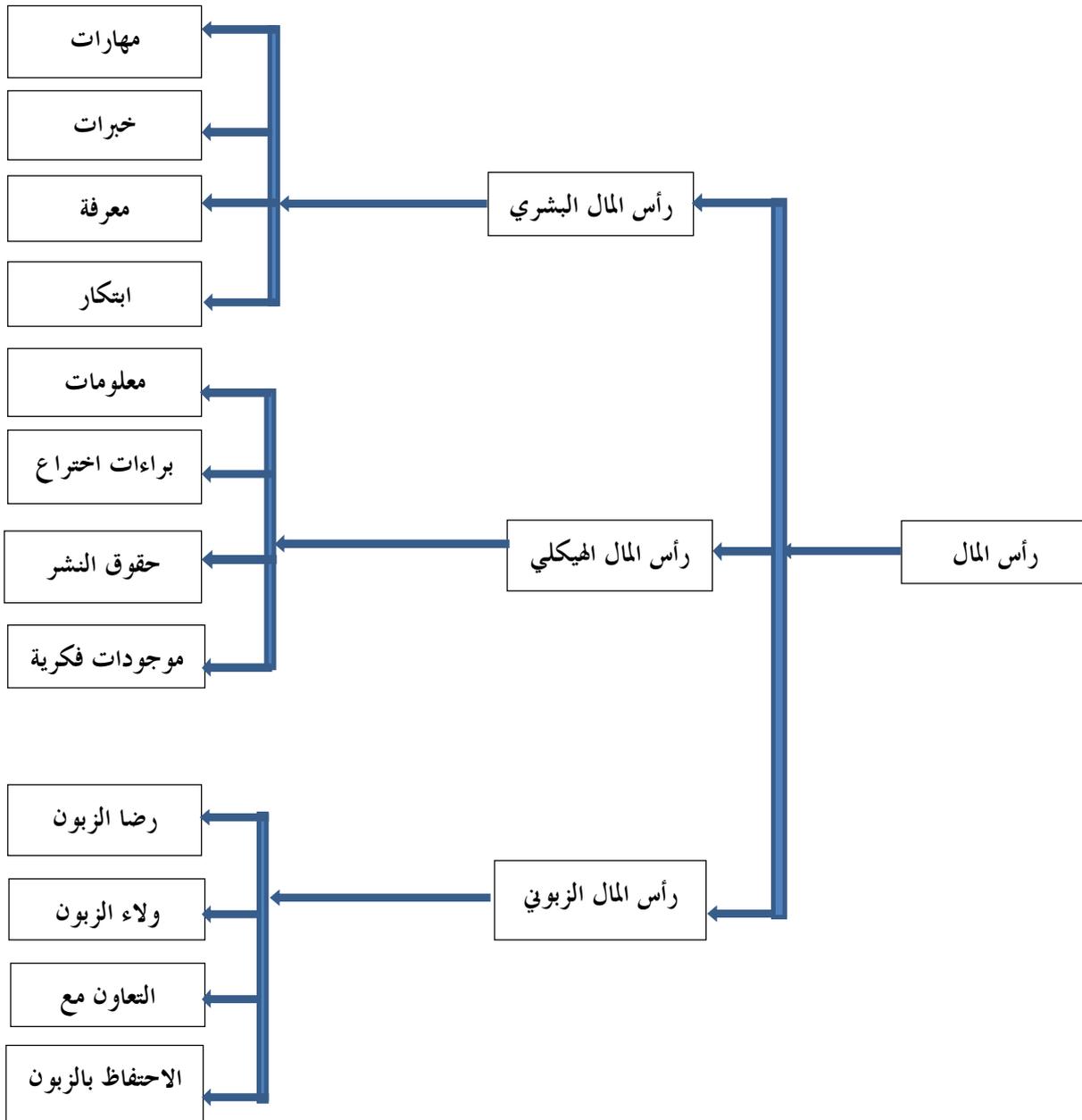
3)-مكونات رأس المال الفكري :

- رغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري، الأصول الهيكلية، ورأس المال الزبوني، والتي يمكن تخليصها في الشكل التالي: (2)

(1) بندي عبد الله عبد السلام ، مراد علة مرجع سبق ذكره ص 15-16

(2) مرجع نفسه

الشكل رقم [8.II]: مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن 2008 ص 133

4-عناصر رأس المال الفكري:

1-صناعة رأس المال الفكري : ويتمثل في قدرة المنظمة على البعد في خبرات والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.

2-تنشيط رأس المال الفكري: ويعبر عن قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات المعقدة ، كما يتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال مجموعة من الأساليب تعمل على انعاش عملية الابداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.

3-الحفاظة على رأس المال الفكري : و يتمثل في قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم الامعة من العاملين القادرين على انتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.

4- الاهتمام بالزبائن: ويعبر عن مدى اهتمام المنظمة بأراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة أو عند تعديل الموجود منها.

علاقة التطوير التنظيمي بمختلف التحديات الإدارية المعاصرة :

نستنتج مما سبق أن مختلف التحديات الإدارية المذكورة آنفا تعتبر كأساليب للتطوير التنظيمي ومن خلالها نستطيع تحديد العلاقة بين التطوير التنظيمي ورأس المال الفكري الذي يشكل القاعدة الأساسية لمختلف التحديات الإدارية المعاصرة وعى رأسها التطوير التنظيمي

ثانيا : رأس المال الفكري وتحديات الأعمال المعاصرة:

علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي:

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا لأن الاستراتيجيين و الذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي مع جزء من رأس المال الفكري إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري .

ويشير (RASTOG) في مجال دور المفكرين الاستراتيجيين في التصدي للتقدم التنظيمي "إن دور المديرين بصورة عامة والمديرين العاملين بصورة خاصة يجب أن لا يقتصر على التوجيه والتكوين وإنما عليهم مساعدة العاملين على مناطق ضعف المهارة من أجل تحسين أدائهم.⁽¹⁾

(1) بندي عبد الله عبد السلام ، مراد علة مرجع سبق ذكره ص 6-9

علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد تلك القوة التي لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والاحلاص.

علاقة رأس المال الفكري بالهندرة :

تتطلب عملية الهندرة وجود رأس مال فكري لدى المنظمات يستطيع التعامل والتفاعل مع متطلباتها ، وتنشق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون الهندرة عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة ، ذلك لأنها تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصيصية عالية ناتجة عن عمليات للتكوين المتواصل.

علاقة رأس المال الفكري بالجودة الشاملة:

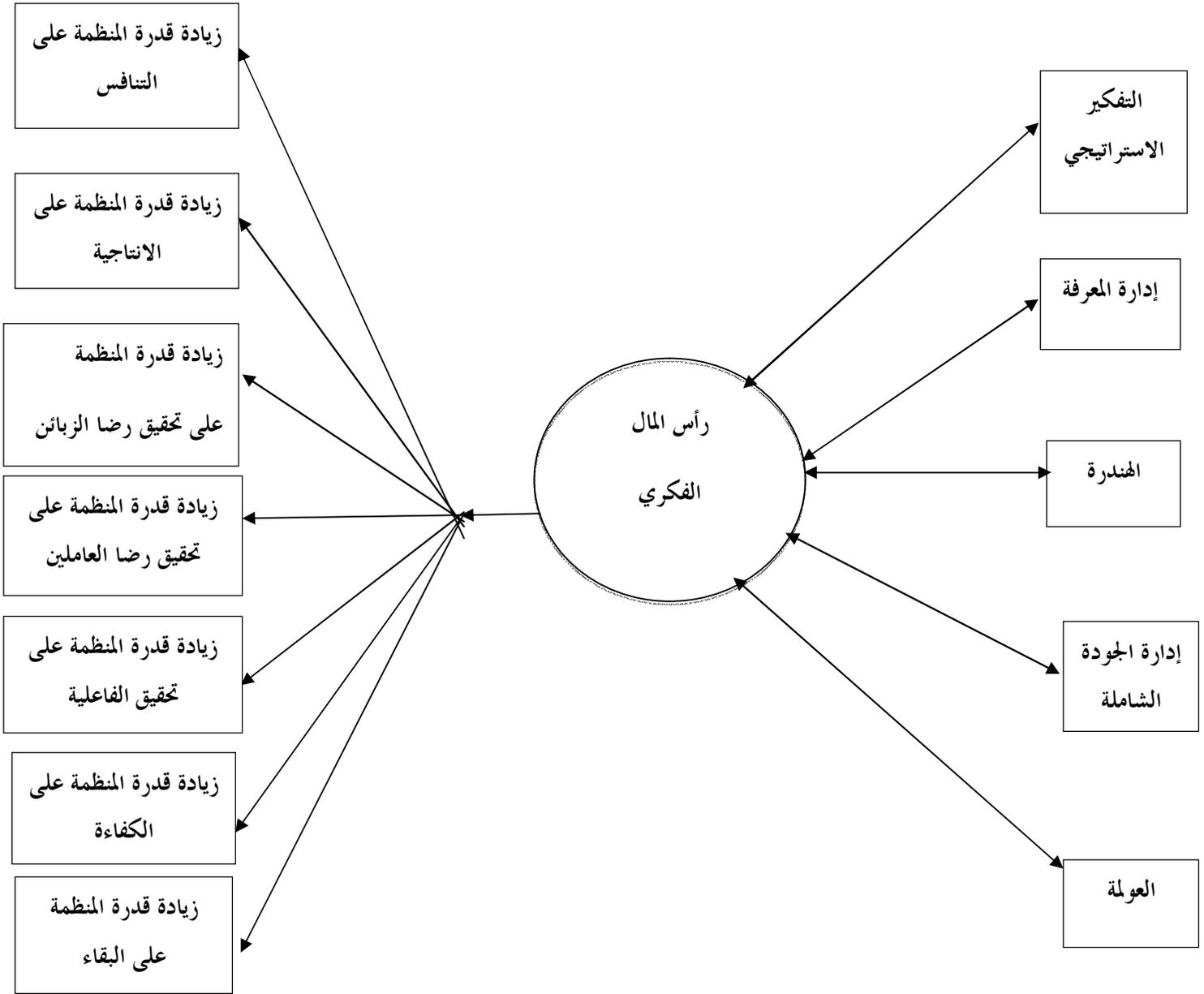
تظهر العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغييرا فكريا و سلوكيا في المنظمة والذي لا يأتي إلا من خلال نخبة ذوي القدرات الابتكارية والابداعية إغلاقه.

علاقة رأس المال الفكري بالعمولة:

إن سوق العمل في ظل العولمة ستشهد اتجاها متزايدا للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد و تتمتع بمؤهلات و مستويات تكوين عال تتناغم مع الوظائف في مثل العولمة ، وهذا يعني أن الاتجاه المذكور سلفا لن يكون لصالح قوة عما ذات مؤهلات العادية وهنا برزت الحاجة الملحة إلى ضرورة تنمية مهارات العاملين في جميع المستويات الادارية للتعامل مع متطلبات حركية العولمة⁽¹⁾

(1) بندي عبد الله عبد السلام ، مراد علة مرجع سبق ذكره ص 15-16

الشكل رقم [9.II] : علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة وتأثيرها على قدرات



المصدر : سعد علي العززي وأحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار البازوري ، عمان

2009 ص 424

ثالثاً: رأس المال المعرفي كميزة تنافسية : ويمكن إبرازه فيما يلي :⁽¹⁾

في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية ، أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة ، وأن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الانتاج الواطئة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما المستخدمة ، أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية وما تمتلكه من رأس مال معرفي ، فالإبداع وتقديم منتجات جديدة تشكل سلسلة مترابطة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية إن الاتجاه الحديث لمنظمات الأعمال في الانفاق والاستثمار في مجال البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمة الهدف منه في الحقيقة زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تتطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ، ويمثل هذا الأمر خروج من قواعد العمل السابقة والتي تمثل إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات لسلسلة مترابطة وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي والمتمثل في دعم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستثمار وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنتج وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية الجديدة المستندة إلى المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمنظمة. لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين وهذا تماماً مع خصائص المورد الاستراتيجي الذي تؤكد عليه أدبيات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة بالآتي:

- 1- أن يكون المورد ثميناً
- 2- أن يتسم بالندرة
- 3- لا يمكن تقليده بسهولة
- 4- لا يمكن احلال بديل محله

وعند تأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال المعرفي ، ولتحقيقه يمكن القول أن قيمة وثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات وبذلك تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار كمنافسة الآخرين وهذه في الحقيقة ميزة تنافسية ليست بالقليلة، ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية لذلك ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة

(1) حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 143

وليست منظمة أخرى وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة ، فإن المعرفة في أية منظمة هي خاصية بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية طويلة ومشاركة جميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الاحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداول بين العاملين الذي لا يمكن نسخه واحلاله محل المعرفة السابقة.

ومما تقدم أعلاه يمكن القول أن رأس المال المعرفي يمثل فعلا ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، وعليه فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير ، كما أن الأمر ينبغي أن لا يتوقف عند هذا الحد ، بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد ، وبما يساهم بتطوير وإنعاش عمليات الابتكار والابداع باستمرار في مجمع عمل يتبع أساليب إبداعية لهذه الافكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة ، كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنظمة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها ، ومن المعروف أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة ولكن هي حريصة كل الحرص على القيام به ، وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة و رأس المال المعرفي التي تميزه عن غيره من الموجودات أو الموارد المتاحة في المنشأة ، ولهذا برغم كل الاشكالات والصعوبات التي تواجه المنظمات في عملية توليد رأس مال معرفي تستند عليه قدرتها التنافسية ، فإن المنظمات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال المعرفي موضوعا حرجا استراتيجيا يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الادارة العليا في المنظمة ، وطورت بعض المنظمات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار فيه بوصفه استثمارا ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي.⁽¹⁾

المطلب الثالث : أثر التطوير التنظيمي من خلال أسلوب الابداع على القدرة

التنافسية:

أولا: مفهوم الإبداع: يعرف مفهوم الابداع بأنه قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الافكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل، في حين الابداع يمثل خطوة إضافية لتطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى خلق الانتاج وزيادته ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة.

(1) حسين عجلان حسن نفس المرجع السابق ص 143

وانطلاقاً من أهمية ذلك فقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء والأفكار في مجال الابداع تعد مبادئ أساسية على مستوى الادارة الابداعية ويمكن أن تساهم في تدعيم القدرات الابداعية على مستوى منظمات العمال منها:

(1)- العمل على الاستغلال الأمثل للموارد الحقيقية المتاحة التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية والمتمثلة في التكنولوجيا والمهارات والمعارف المنتجة للقدرات الابداعية والتي يتم تشكيلها من خلال تمكين العاملين لتبني قدرات التغيير والاستجابة إلى الفرص البيئية.

(2)- تحويل هذه القدرات إلى عمليات منتجة وخدمات جديدة تؤثر في مستويات مختلفة والقطاعات المتعددة والفرص البيئية المتنوعة.

(3)- التعلم الذي يساعد في اكتساب قدرات جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة وتؤسس لبناء المعرفة والموقف التنافسي ، الذاكرة التنظيمية .

(4)- التجديد المستمر لتنمية الفرد العامل من حيث الأفكار و الطموحات⁽¹⁾.

كما تجدر الاشارة إلى وجود مفاهيم أخرى تتقاطع مع مفهوم الابداع نذر من بينها الابتكار والاختراع. أما الاختراع فعني به استخدام الابداع لإنشاء شيء جديد في حين نعني بالابتكار هو إيجاد طريقة جديدة لاستخدام اختراع سابق بشكل مفيد ونشير أنه تعددت التعاريف المتعلقة بالابتكار بحسب المفكرين فهناك من يعرفه على أنه: القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل و أرشق..."

يتضح لنا من خلال التعريف بأن الابتكار يعتبر من الخطوات الأولى للتجديد أي ابتكار واختراع فكرة جديدة وعليه يعرف البعض على النحو التالي:

"الاختراع هو لابتكار عند تطبيقه لأول مرة ويكون الحد الفاصل بين الاختراع و الابتكار."

ولا شك ان هذه التعريفات قد تعترض، لكن ما يتفق عليه هو ان الابداع والاختراع يرتكزان على مبدا تقديم شيء جديد من غير مثال أسبق بينما الابتكار يعتمد على استخدام اختراعات سابقة بطريقة جديدة لأهداف تجارية .

الابداع

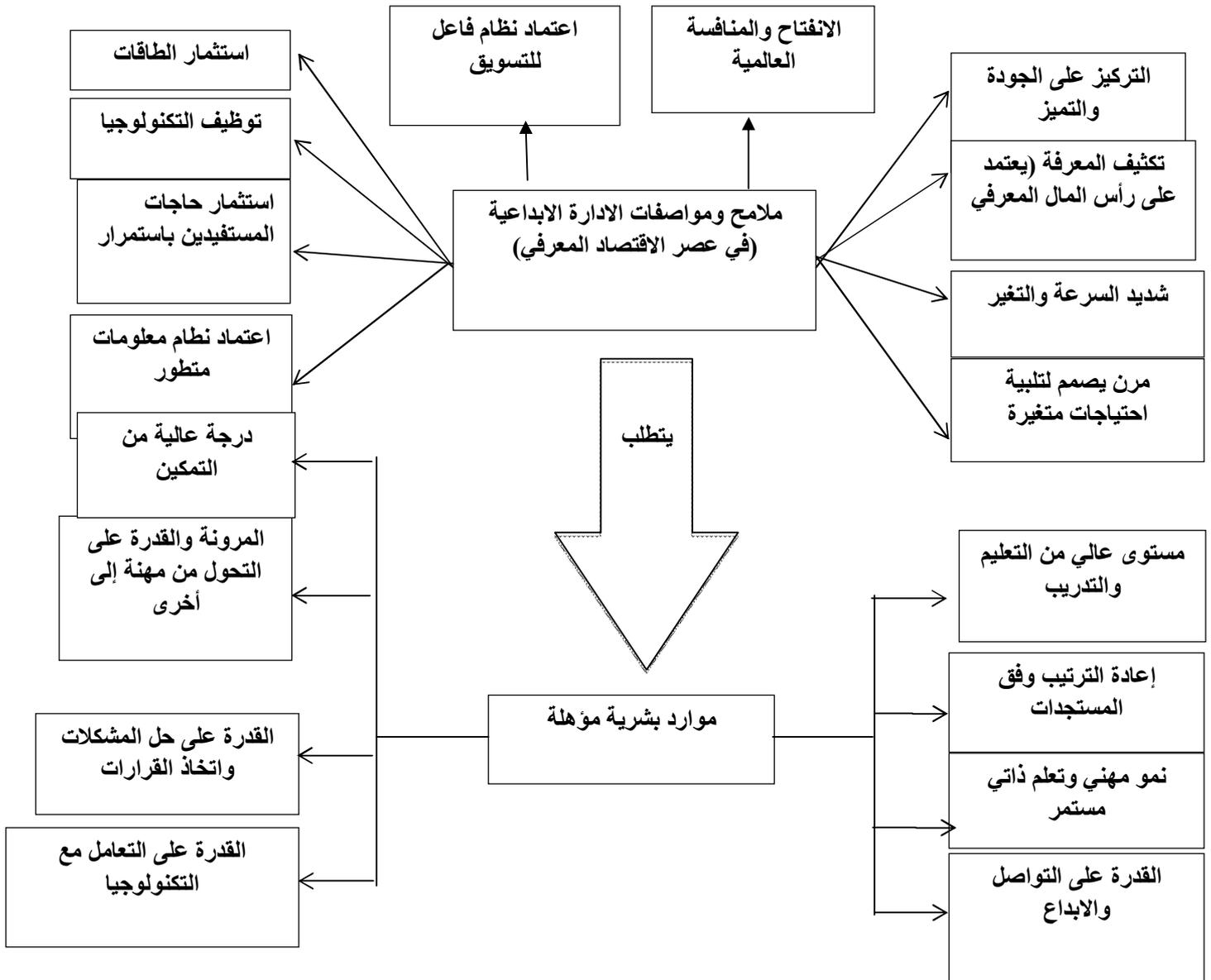
الاختراع + استخدام جديد = الابتكار

(1) المرجع نفسه ص 43-44

وأن تقويم أي عمل يتطلب توقع عناصر أساسية للإبداع وهي المرونة والطلاقة والأصالة. فأما المرونة فتعني سيولة المعلومات المخزنة وسهولة استدعائها وتنظيمها وإعادة بنائها والنظر إلى السائل من زوايا عدة.

وأما الطلاقة فهي غزارة الانتاج ، وسرعة توليد وحدات من المعلومات.⁽¹⁾

الشكل رقم [10.II] : ملامح النظام الاداري والابداعي



المصدر حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية ، في منظمات الأعمال الطبعة الأولى ، اثراء للنشر والتوزيع

، عمان الأردن 2008 ص 45

(1) نصيرة قريش ، الابداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات ، ملتقى دولي ، جامعة الشلف 2011 ص 2-3

و أما الأصالة فتعني التفرد بالفكرة أي أن تكون الفكرة المبدعة جزء من شخصية المبدع.

ثانيا: آثار الابداع في تعزيز القدرة التنافسية:

تظهر أهمية ودور الابداع في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال العناصر التالية: (1)

أ-مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر: حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لابد من العمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الابداع بكل صورة ومستوياته، فالابتكارات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى تسمح للمؤسسة بجذب مستهلكين جدد ما يسمح لها بالحصول على حصص سوقية أكبر ، ذلك أن التغيرات العالمية والاقليمية المعاصرة جعلت المؤسسات أمام التزامات معينة بالنسبة للجودة حيث أصبحت الجودة من العوامل الأساسية لتقييم أداء المؤسسات ولهذا فالتوجهات العالمية الحالية هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة ، فظهرت بذلك مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها سلسلة الايزو 9000 فكل المؤسسات تعمل جاهدة للحصول على هذه الشهادة من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق.

ب-تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي: إن المؤسسات العملاقة في القرن 21 على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي ، الذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة مع تكلفة معقولة وعليه فالبحوث والتطوير كما يعبر عنها البعض هي "الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى ومن ثم الربحية الأعلى وهو ما توصلت عليه كبريات المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية والأسلحة و السيارات والالكترونيات....، وعادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث والتطوير ، من تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، فالبحوث والتطوير من أهم السبل التي تدفع المؤسسات نحو مواجهة تحديات التنافسية العالمية والعولمة.

ج-زيادة أداء المؤسسة: إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الابتكار أو الابداع الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتوج وجلب للمستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم، وبصيغة أخرى يمكن أن نلمس دور الابداع في زيادة أداء المؤسسة من جانبين ، جانب متعلق بالتكلفة بحيث يؤدي الابداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الانتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الانتاج.

(1) نصيرة قريش، مرجع سبق ذكره، ص 12-14

و جانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.

د- حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين: من خلال ما سبق تتجلى الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد والابداع المتميزين من أجل كسب حصص سوقية جديدة وربح المعركة التنافسية. والحماية من الداخلين المحتملين وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمامها في كل مجالات التطوير (فنية ، إنتاجية ، سوقية ، مالية) لأن الظروف والمشاكل تختلف ولا تتشابه. فالإبداع يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانها في السوق وبالتالي ضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة.

هـ- تأثير الابداع على المنافسة السوقية: يعمل الابداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوة التنافسية في

سوق المنتجات وتنبثق قوة الابداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال: (1)

* التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.

* التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.

* التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.

* التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

و- تطوير العنصر البشري : إن استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية

للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة ، أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم والابداع الفكري ، التخطيط والبرمجة ، التنسيق والتنظيم ، التطوير والتحديث ، التنفيذ والانجاز وغيرها من العمليات التي هي من انتاج العمل الانساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة يجب تنمية القدرات الفكرية واطلاق الفرصة أمام الفرد للابداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته ، كما أنه لا بد من خلق فكرة العمل بشكل فريق لأن السبب الرئيسي في عملية التجديد والابتكار يمكن أن تضافر جهود جميع الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد و محدد مسبقا في برامج واستراتيجيات الابداع. (2)

(1) زبير محمد ، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ، ملتقى دولي ، جامعة الشلف 2011 ص 4

(2) نصيرة قريش ، مرجع سبق ذكره ص 3-14

خلاصة الفصل الثاني :

قد حولنا تسليط الضوء على كل ما يتعلق بالتنافسية والقدرة التنافسية، فالتنافسية أصبحت أكثر تدولا بين المؤسسات الاقتصادية في عالم يسوده ثورة الاتصالات وشبكة المعلوماتية مع زيادة تطور تقنيات الإنتاج وأصبح الإنتاج بأحجام كبيرة تغطي احتياجات البلد مع الفائض وكذا مساهمة المنظمات العالمية في إزالة القيود على التجارة الخارجية، وهذه العوامل عمقت من شدة المنافسة .

فالمنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة تتحدد حسب بورتر في القوة الخمس ومدى قدرة (المؤسسة) على السيطرة عليها وفرض شروطها، كما يمكن معرفة تنافسية المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس النشاط من خلال المؤشرات وطبيعة (أو نوع) المنافسة، وخالصة قولنا عنها هي مدى القدرة المنظمة على مجابهة أقوى المنافسين والاستمرار على المدى البعيد.

غير بعيد عن المصطلح التنافسية فهو ترجمه القدرة التنافسية والتي تعبر عن مدى مقدرة المؤسسة على التفوق عن باقي المنافسين في الأسواق وتمثل في حصتها السوقية العالية وذلك عن طريق تقديم منتجات متميزة او تقديم منتجات بأقل تكلفة وهذا مرتبط بالكفاءة وفعالية وظائفها والمتابعة الدائمة للتغيرات البيئية، ولتحقيق القدرة التنافسية يعتمد على عدة مصادر المذكورة

في هذا الفصل متمثلة في اقتصار الوقت في تقديم المنتجات، الكفاءة، الجودة، المرونة العمليات ويمكن تقديم مدخل آخر لتحقيقها متمثلة في استخدام نموذج بورتر لتحليل سلسلة القيمة الذي يقوم في البحث في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التي تحقق لها قيمة أعلى مقارنة بالمنافسين والعمل على الاستثمار فيها ومعالجة نقاط الضعف في الأنشطة وصولا في النهاية بتقديم منتجات أعلى قيمة من المنافسين اما أثر التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية فهو يتمثل من خلال أثر أساليب التطوير التنظيمي على القدرة التنافسية

وأخيرا لتحقيق القدرة التنافسية يجب تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة المتمثلة في قيادة التكلفة أو التركيز أو التمييز وهذا الخيار هو مسار نحو تحقيق القدرة التنافسية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية مؤسسة أنابيب

ALFAPIPE

تمهيد:

بعدها تطرقنا للجانب النظري في الفصلين السابقين الذي ركزنا فيهما على التطوير التنظيمي و القدرة التنافسية و تطرقنا إلى حل الجوانب المتعلقة بالتطوير التنظيمي و أساليبه الدور الذي يلعبه للوصول بهذه المؤسسة إلى تحقيق قدرة تنافسية عالية، و الآن سنحاول تقديم حالة عن مؤسسة الأنابيب الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية Alfa Pipe، و سنتطرق إلى بعض الجوانب العامة كالنشأة و التطور التاريخي لها بالإضافة إلى أهدافها و أدوارها و التطرق إلى هيكلها، وأخيرا دراسة التطوير التنظيمي فيها ومدى مساهمته في تعزيز تنافسية لهذه المؤسسة، و اجمالا سنتناول مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المبحث الثاني: دراسة الاستبيان.

➤ المبحث الأول : لمحة عامة حول مؤسسة ALFAPIPE⁽¹⁾

تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب من أهم المؤسسات الاقتصادية الصناعية بالجنوب الجزائري لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها ، ولكن مع انفتاح السوق ودخول الشركات الأجنبية المحيط الإقتصادي الجزائري أصبحت حصتها السوقية تتضاءل نسبيا مع انعكاس على رقم أعمالها بالتضاؤل ، وقد سعت المؤسسة لتحسين وضعيتها من خلال حصولها على شهادة الجودة للمواصفات العالمية ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصصنا لهذا المبحث اربعة مطالب أساسية :

➤ المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

تعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب SNS بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وبدأت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUBAL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاثة سنوات 1968-1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في تسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار إعادة هيكلة الشركة تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب إلى عدة شركات شركة الأنابيب وهي الشركة الوطنية لأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (PIOUOT) ومختلف تجهيزات الري وبعد صدور قانون 01-88 في إطار الإصلاحات الاقتصادية تم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسات العمومي الصناعية الاقتصادية للأنابيب كالتالي:

- وحدة أنابيب غاز تبسة TGT.
- وحدة الصفائح المتموجة الكارهة للماء بوهران TON.
- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية GTR.
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري برج بوعريريج TMIA.
- وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية PTS.
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF.
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية التي كانت تسمى في السنوات الماضية PIPE GAZ.
- ثم أصبحت تسمى بالجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE والتي هي محل دراستنا.

(1) من وثائق مؤسسة ALFAPIPE

➤ المطلب الثاني: المؤسسة تعريفها أهميتها

هي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب والتي تم إنشاؤها سنة 1975 على شكل وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية (TUSGH) وكانت تابعة للمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة برأسمال قدره 70 مليون دينار جزائري. و انطلق العمل في التشغيل فعليا في 15/04/1977 بتشغيل حوالي 764 عامل و هي موجودة بالمنطقة الصناعية (بنورة) على بعد حوالي 8 كلم من مدينة غارداية، وتتربع على مساحة تتجاوز 24 هكتار ، حيث تعد من أكبر المؤسسات على مستوى الولاية وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) و باستعمال احد الرافعات الضخمة (LORAIN) والتي قامت بتقديم المساعدة لها ولمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع ولقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نعرضها فيما يلي :

- في 05 نوفمبر 1983 تم إعادة هيكلة الوحدة حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ : 13/11/1983.
- سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.

- سنة 1992 انقسمت وحدة غارداية إلى وحدتين هما:
- 1- وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية ISP بما 390 عامل.
- 2- وحدة الخدمات المختلفة (UPD) بما 350 عامل.
- سنة 1993 تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف بمادة البوليتلان
- سنة 1994 تم ضم الوحدتين TSP + UPD نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية. -
- في 15 أكتوبر 2000 بعد إعادة هيكلة المجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن وحدة عمومية اقتصادية مستقلة تحمل إسم الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ مديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع الأنابيب.
- في إطار التحولات الاقتصادية تم إدماج شركة PIPE GAZ ووحدة أنابيب عنابة تحت اسم جديد الجزائرية لصناعة الأنابيب LFAPIPE وذلك في تاريخ 2006/08/26 LFAPIPE/GH برأسمال قدره 2500.000.000.00 دج وتشغل المؤسسة حاليا 913 عاملا.
- في 20 جانفي 2001 تحصلت مؤسسة أنابيب على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي (AMERICAN PETROLIEUM APIQ1 (INSTITUT).
- في 15 أوت 2003 تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة ثم تقوم بمراقبة مدى دقة المؤسسة غي تنفيذ هذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة مرة ثانية.
- وتقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز إضافة إلى الأنابيب الخاصة بنقل المياه عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تتحصل عليها من مركب الحجر أو بالاستيراد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات أساسية وهي بالترتيب.
- 1- ورشة الإنتاج : و التي تحوي أربع آلات للإنتاج وينتج عنها منتج نصف مصنوع وأحيانا يكون المنتج تام إن كانت الطلبية تتطلب ذلك.
- 2- ورشة التغليف الخارجي :وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بالبوليتلان ينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنابيب الموجهة لنقل البترول.

3- ورشة التغليف الداخلي: ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كان الأنبوب موجه لنقل المحروقات و بطلاء مائي

إن كان موجه لنقل المياه وللإطلاع على مراحل الإنتاج(أنظر الملحق رقم 6).
وتشتغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 4 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبية بحجم كبير أما إن كانت غير ذلك فتشتغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ قدرتها الإنتاجية حوالي 120 ألف طن أما الصافية فتبلغ 100 ألف طن يتراوح حجم الأنبوب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 7 أمتار إلى 13 متر وتعد هذه المؤسسة في شراكة ألمانية منذ سنتين ولكنها لم تصبح رسمية أي لم يبرم عقد رسمي بعد ذلك.

الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

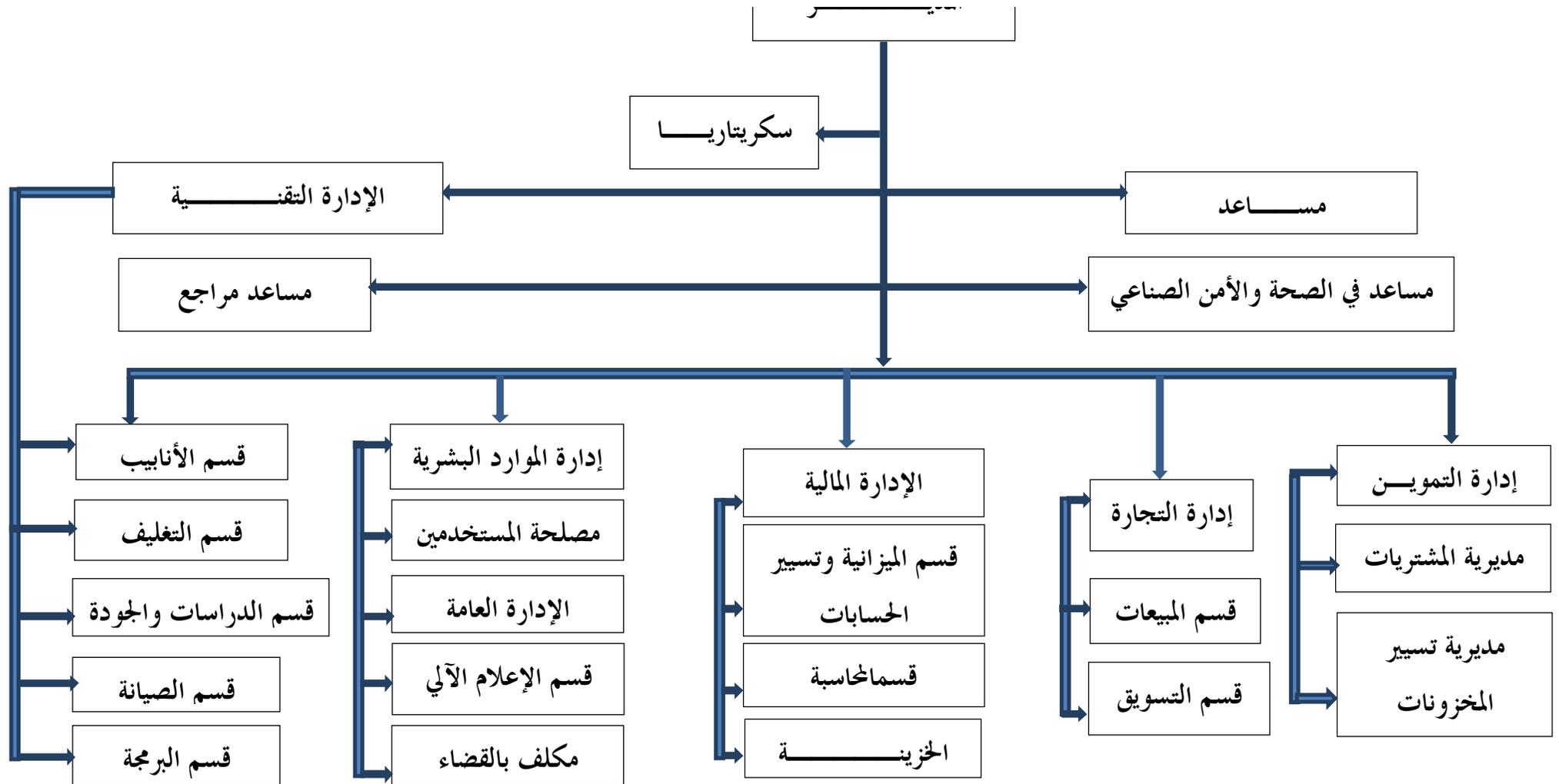
تلعب مؤسسة ALFAPIPE دورا في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر وتقوم بتغطية 60% من الاحتياج الوطني من الانابيب البترولية والغازية والموجهة لقطاع المياه، كما تساهم في تمويل أكبر المشاريع لسونطراك مثل G01-G02 ومشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهران و مشروع OZ2 لنقل البترول من حوض الحمرة - أرزيو ومشروع عين صالح، مشروع حاسي الرمل لنقل الغاز مع الشركة الأجنبية BECHTEL.
وتتعامل كذلك بالإضافة إلى سونطراك- سونغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري

وعلى الصعيد المحلي فهي تساهم في تشغيل 913 عامل مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة والتشغيل يشمل جميع المستويات كالمسائقيين ولرجال الأمن الداخلي والعمال داخل الورشات والمهندسون كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غارداية بصفة خاصة ومما يزيد من فعالية دورها وموقعها.

وتتولى المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية وبتواصل مع الهياكل والهيئات التابعة للشركة القابضة للحديد والصلب والمناجم في مجال إنتاج الأنابيب الفولاذية الملحمة للبحث والتنمية عن طريق الاستيراد والتصدير لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية.
 - 2- تلبية الطلبات الداخلية والخارجية كما وكيفا مع المحافظة على الوقت المحدد.
 - 3- الاحتكاك مع المؤسسات الأجنبية لاكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة في الميدان.
 - 4- تطبيق المقاييس العالمية لجودة منتجاتها.
 - 5- تخفيض التكاليف بحيث يصبح للمؤسسة سعر تنافسي.
- محاولة إيجاد نظام معلوماتي فعال يساعد على اكتساب تقنية جديدة.

رقم الشكل (III، 1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة ALFAPIPE



المصدر : من إدارة المستخدمين

تحليل الهيكل التنظيمي:

المدير: هو أعلى سلطة في المؤسسة المسؤول عن إستراتيجيتها العامة يعمل على التنسيق بين جميع المديرين لتحقيق الأهداف العامة يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إدارياً.

المديرية التقنية: ولها دور مهم يتمثل في تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار الملائمة وتعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات الإنتاجية أو وسائل النقل تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار وتعمل على تطوير أجهزة المناولة بما يسهل من عملها وهي المسؤولة عن وضع برامج الإنتاج الخاصة بالطلبات المقدمة للمؤسسة كما أنها المسؤولة عن جميع العمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة وتشمل إدارة الإنتاج وقسم التغليف وقسم الصيانة وقسم البرمجة ومراقبة النوعية.

مساعد في الصحة والأمن الصناعي: ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة وتتولى كل ما يخص بالأمن في المؤسسة كما يقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير النشاط على أحسن الظروف ويلتزمون بالحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة وتوكل لهم مهام مثل التفتيش الدقيق للعمال والزوار ومعدات نقل العمال الخاصة بالمؤسسات مثل الحافلات.

مساعد مراجعة: من مهامه الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية وتنسيقها والتخطيط لها إضافة إلى مادة تقييد نظام الرقابة الداخلية.

مديرية الموارد البشرية: وهي المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية للمؤسسة من حيث التكوين والتأهيل وتوزيع الأجور.... مع توفير التأمين الشامل لهم ، إعداد الميزانيات المتعلقة بمصاريف المستخدمين مع جمع المعلومات من كافة المصالح والدوائر الخاصة بالعمال.

وتحليلها وأرشفتها مع تطبيق النصوص القانوني والتنظيمية للمؤسسة وتشمل هذه المديرية مصلحة المستخدمين والإدارة العامة وقسم الإعلام الآلي والمكلف بالقضاء المنازعات

مديرية التموين: وهي المسؤولة عن تموين المؤسسة بما تحتاجه من مواد أولية وقطع الغيار في الوقت المناسب والكمية المطلوبة بالسعر والشروط المناسبة لظروف المؤسسة وتشمل هذه المديرية قسم المشتريات ومصصلحة تسيير المخزونات.

- مؤسسة PRIMARY-INDUSTRIES.UK LTD شركة متعددة الجنسيات مقرها لندن لاقتناء ملفوفات الحديد.
- مؤسسة CSILANOS الإسبانية ملفوفات الفولاذ.
- مؤسسة SOLLAC الفرنسية.
- مؤسسة BRITISH STEEL
- اليابان
- مؤسسة WKALMAN الألمانية لاقتناء قطاع الغيار.
- مؤسسة CONTROLAB فرنسية لاقتناء وسائل المراقبة المخبرية.
- مؤسسة AGFA GEVAERT بلجيكية لاقتناء أشربة الأشعة والمنتجات المتطورة.
- شركة AUTOFINA الفرنسية.
- شركة LYNCOLIN الفرنسية لاقتناء سلع التلحيم وبودرة التلحيم.
- مؤسسة CGGT الألمانية لاقتناء قطع الغيار الخاصة بالمياه.

(1) علاقة المؤسسة مع العملاء: وهم الذين يشترون المنتج، وينقسمون إلى عملاء دائمين كسونطراك وسونلغاز ومديرية الري وعملاء مؤقتين كالمقاولين.

(2) علاقة المؤسسة بالضمان الاجتماعي: وهي دفع جميع المصاريف المتعلقة بالتأمين الاجتماعي للعمال CNAS والتعويضات عن حوادث العمل والمرض والمنح العائلية وهي مجمل التزاماتها اتجاه مصلحة الضمان الاجتماعي.

(3) علاقة المؤسسة بالبنوك: يعتبر البنك الخارجي الجزائري BEA هو البنك الذي يتعامل مع المؤسسة وتقوم بجميع عملياتها المالية خلاله كتسديد الموردين بالخارج والبنك الوطني الجزائري BNA كدفع أجور العمال وقبض مستحقات الزبائن.

4) علاقة المؤسسة بشركات التأمين: تعد شركة التأمين SAA الشركة التي تتعامل مع المؤسسة في تأمين البضائع المستوردة إما بجرا أو جوا كقطع الغيار حيث تكون نسبة التأمين البحرية 0.095% ونسبة التأمين الجوية 0.095% كما تقوم بتأمين الممتلكات الأخرى ذات القيمة العالية.

5) علاقة المؤسسة بالحكومة: تعد الحكومة المشرع الأول والأخير للقوانين و التشريعات المتعلقة بنشاط المؤسسة في مجال الضرائب وقوانين الاستيراد والتصدير.

6) علاقة المؤسسة بالمولدين: تعتبر الدولة الممول الوحيد للمؤسسة حيث هي المالكة الوحيدة للأسهم بصفة مستمرة ورئيسية.

ملاحظة : نظرا لكثرة الموردين للمؤسسة الداخليين والخارجيين وكثرة الطلب على المواد الأولية من طرف إدارة المشتريات تفرعت إدارة المشتريات إلى قسمين: قسم الشراء المحلي وقسم الشراء الخارجي ونبينه في المخطط التالي

الشكل رقم (III ، 2) : مخطط مديرية المشتريات



المصدر : المؤسسة ALFAPIPE

➤ المبحث الثاني : الاستبيان

➤ المطلب الاول : حدود الدراسة

اولا :الحدود المكانية :

تحددت الدراسة الميدانية بمؤسسة ALFAPIPE كوحدة من اهم المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الانابيب

ثانيا : الحدود الزمنية :

امتدت الحدود الزمنية للدراسة للفترة من 23 افريل الى غاية 6 ماي

- تقدمنا لهم بالموضوع و كانت استجابة حول معرفة ما يتضمنه موضوع الدراسة ، وبعد توزيع و جمع

الاستبيانات تم استخراجها جميعا مستوفية الشروط و مستكملة البيانات المطلوبة حيث بلغ عدد

الاستبيانات 32 استبانة

➤ المطلب الثاني : منهجية الدراسة :

اولا : مجتمع وعينة الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الادارين التابعين لشركة ALFAPIPE

ثانيا : ادوات الدراسة: للاجابة على اسئلة الدراسة و اختبار فرضيات تم استخدام الأساليب التالية :

1- الاستبانة : ان تم تصميم اداة الدراسة متمثلة في استبانة و تم صياغة مجموعة من الاسئلة بغرض جمع بيانات الشركة محل الدراسة و تكونت الاستبانة من جزئين .

الجزء الاول : يتضمن بيانات عن العينة

الجزء الثاني : يتضمن فقرات تقيس مستوى التطوير التنظيمي و القدرة التنافسية

2- أدوات الاحصائية : المستعملة لتحليل البيانات الواردة في الاستبيانات الجمعية و تمثلت هذه الاساليب في التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية

3- مقياس التحليل : لقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للاجابة عن الاسئلة المتعلقة بواقع و مستوى التطوير التنظيمي و القدرة التنافسية بهذه المؤسسة .

سوف نعرض هذا المقياس كما هو موضح في الجدول :

جدول رقم (III -1) يبين مقياس ليكرت الثلاثي

العبارة	تعم	الى حد ما	لا
درجات	3	2	1

و استنادا لذلك فان قيم المتوسطات التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها للتفسير على النحو التالي:

جدول رقم (III -2) يبين مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
2,5 - 3	1,5 - 2,49	1 - 1,49

و بناء على ذلك فانه اذا كان قيم المتوسط الحسابي للفقرة هو ما بين (2,5 - 3) نقول عنها انها الموافقة مرتفعة، و اذا كانت قيم المتوسط الحسابي للفترة ما بين (1 - 1,49) نقول عنها انها الموافقة منخفضة لهذه الفقرة .

المطلب الثالث: تحليل المعلومات العينة

أولا : معلومات حول العينة :

سيتم عرضها في الجدول التالي :

جدول رقم (III -3) معلومات عن العينة

النسبة	تكرار	البيانات	
87,5 %	28	ذكر	الجنس
12,5 %	4	انثى	
12,5 %	4	اقل من باكالوريا	
9,375 %	3	بكالوريا	المؤهل العلمي
56,25 %	18	ليساتس	
3,125 %	1	ماجستير	
18,75 %	6	شهادات اخرى	
-	-	دكتوراه	
40,825 %	13	اقل من 5 سنوات	الخبرة
21,875 %	7	من 6- 10 سنوات	
18,75 %	6	من 11- 15 سنة	
18,75 %	6	من 16 فاكثر	

من ملاحظة الجدول نرى ان نسبة الذكور كبيرة بلغت % 87,5 مقارنة بنسبة الاناث ، اما المؤهل العلمي اخذ ليسانس % 56,25 و بعدها تاتي % 18,75 لشهادات اخرى ، اما الخبرة لهذه العينة المؤخوذة اغلبهم اقل من 5 سنوات تليها ما بين 6-10 سنوات التي اخذت نسبة % 21,875 .
بعض مسميات وظائف العينة و نذكرها

جدول رقم (III-4) معلومات عن بعض مسميات وظائف العينة

تكرار	بيانات	مسمى الوظيفة
1	مدير التموين	
1	اطار سامي	
8	اطار	
2	مهندس دولة في الاعلام	
1	مسير رئيس المستخدمين	
1	رئيس دائرة التسيير	
1	مسير	
2	رئيس مصلحة	
1	تسيير مخزونات	
1	هيئة تسيير المخزونات	
1	مسؤول مصلحة	
1	رئيس دائرة	

ثانيا : عرض و تحليل نتائج الدراسة : سوف نعرض هذا القسم في جزئين في الأخير نتيجة عامة عن اشكالية الموضوع .

الجزء الاول : قياس مستوى التطوير التنظيمي:

لمعالجة اشكالية البحث سنحاول اولا قياس مستوى التطوير التنظيمي من خلال الابعاد التي سنتطرق اليها و هذه كمرحلة اولية للوصول بنتيجة عامة عن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في المنظمة .

البعد الاول : مجال اعادة التنظيم و الهيكله :

تم صياغة فقرات لتغطية هذا المجال و هي كما يلي

جدول رقم (III-5) النسب و التكرارات و المتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد

اعادة التنظيم و الهيكله

الدرجة	الترتيب	المتوسط الحسابي	لا	الى حد ما	نعم	العبارات
متوسطة	4	1,9	9	16	7	تكرار
			28,21%	50%	21,875%	النسبة
1) يلائم الهيكل التنظيمي في الشركة الطموحات والتعامل مع المستجدات						
متوسطة	1	2,2	4	16	12	تكرار
			12,5	50%	37,5%	النسبة
2) تقوم إدارة الشركة بتحديث التنظيم وفقا للحاجة						
متوسطة	1	2.1	10	11	11	تكرار
			31,125 %	34,3%	34, 37%	النسبة
3) تعتمد قرارات التنظيم على دراسات مسبقة .						
متوسطة	3	2.06	9	12	11	تكرار
			28,12%	37,5%	34 ,37%	النسبة
4) تعد القوانين التنظيمية بالشركة مرنة .						
متوسطة	-	2.05	المعدل العام			

يمكن التعليق على الجدول من ملاحظة المتوسط الحسابي نجد أعلى نسبة أخذها السؤال 8 حول مجال تفويض الصلاحيات وهي درجة متوسطة في الاعتماد على وجود أدلة وتعليمات للصلاحيات التي يمكن تفويضها يليها السؤال الذي درجته 2.03 وهي درجة متوسطة حول تفويض الصلاحيات وذلك على جميع المستويات الإدارية يليها السؤال 5 و السؤال 7 اللذان اخذ نفس النسبة تدل الأول على درجة متوسطة في الاعتماد تفويض الصلاحيات لتدريب المفوضين على تحمل المسؤولية

البعد الثاني: مجال تفويض الصلاحيات

تم صياغة مجموعة من الفقرات لتغطية هذا المجال كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (III - 6) النسب و التكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس بعد

مجال التفويض

العبارات	نعم	الى حد ما	لا	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
5) يقوم المسؤولون في الشركة بتفويض الصلاحيات لتدريب المفوضين على تحمل المسؤولية	تكرار	10	9	13	3	متوسطة
	نسب	%31.12	%28.12	%40.62		
6) يقوم المسؤولون في الشركة بتفويض الصلاحيات وذلك على جميع المستويات الادارية	تكرار	12	9	11	2	متوسطة
	نسب	%37.5	%28.12	%34.37		
7) يقوم المسؤولون في الشركة بتفويض الصلاحيات بشكل مناسب يضمن تطور العمل	تكرار	7	16	9	3	متوسطة
	نسب	%21.87	%50	%28.12		
8) يوجد أدلة للصلاحيات التي يمكن تفويضها	تكرار	13	10	9	1	متوسطة
	نسب	%40.6	%31.25	%28.12		
المعدل العام				1.9		متوسطة

يمكن التعليق على الجدول من ملاحظة المتوسط الحسابي نجد اعلى نسبة اخذتها العبارة 8 حول مجال تفويض الصلاحيات وهي درجة متوسطة في الاعتماد على وجود ادلة وتعليمات للصلاحيات التي يمكن تفويضها تليها العبارة 6 حول تفويض الصلاحيات وذلك على جميع المستويات الادارية تليها العبارة 5 و العبارة 7 اللتان اخدتا نفس النسبة، و تدل الاولى على درجة متوسطة في الاعتماد تفويض الصلاحيات لتدريب المفوضين على تحمل المسؤولية

البعد الثالث: مجال تنمية الموارد البشرية :

ثم صياغة مجموعة من الفقرات لتغطية هذا المجال كما في الجدول :

جدول رقم (III - 7) النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول فقرات التي تقيس بعد مجال تنمية وتدريب الموارد البشرية

العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
9) يوجد خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية	تكرار	14	7	11	2	متوسطة
	نسب	%43.7	%21.87	%34.37		
10) يتم عقد برامج تدريبية للموظفين	تكرار	15	11	6	1	متوسطة
	نسب	%46.87	%34.97	%18.75		
11) يتم اعتماد مبدأ التعيين حسب الكفاءة	تكرار	8	10	14	4	متوسطة
	نسب	%25	%31.25	%43.75		
12) يتم اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات	تكرار	6	12	14	5	متوسطة
	نسب	%18.75	%37.5	%43.75		
13) يتم منح حوافز للمبدعين في العمل .	تكرار	12	6	14	3	متوسطة
	نسب	%37.5	%18.75	%43.75		
المعدل العام						
				1.9		متوسطة

يمكن التعليق على الجدول من ملاحظة المتوسط الحسابي جميع فقرات هذا المجال تأخذ درجة الموافقة متوسطة، إذ جاءت العبارة 10 الترتيب الأول حول عقد برامج تدريبية للموظفين ويتوسط الترتيب العبارة 13 حول منح حوافز للمبدعين في العمل وفي الأخير العبارة 12 حول اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات ، مما يدل على أن تطبيق مجال تنمية الموارد البشرية هو بنسبة متوسطة.

البعد الرابع: استخدام تكنولوجيا المعلومات

تم دراسة هذا المجال من خلال مجموعة من الفقرات كما هو موضح في الجدول التالي
جدول رقم (III-8) النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول الفقرات التي تقيس مجال استخدام
تكنولوجيا المعلومات

العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
14) يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه للطباعة فقط	تكرار	8	6	18	4	متوسطة
	نسب	%25	%18.75	%56.25		
15) يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه في الاتصال وغيره	تكرار	22	5	5	3	مرتفعة
	نسب	%68.75	%15.62	%15.62		
16) يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه كقاعدة بيانات	تكرار	26	5	1	2	مرتفعة
	نسب	%81.25	%15.62	%3.125		
17) يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه في إدارة وظائف المؤسسة	تكرار	29	2	1	1	مرتفعة
	نسب	%90.62	%6.25	%3.125		
18) يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه في إنجاز معاملات المراجعين	تكرار	26	6	0	1	مرتفعة
	نسب	%81.25	%18.75	0		
المعدل العام				2.4		متوسطة

يمكن التعليق على الجدول من ملاحظة المتوسط الحسابي نرى أن الدرجات أغلبها مرتفعة ما عدا السؤال 14 حول استخدام الكمبيوتر ولوازمه للطباعة فقط ، حيث أخذ العبارتين 17 حول استخدام الكمبيوتر ولوازمه في إدارة وظائف المؤسسة و 18 حول استخدام الكمبيوتر ولوازمه في إنجاز معاملات المراجعين الترتيب الأول ويتوسط الترتيب السؤال 15 حول استخدام الكمبيوتر ولوازمه في الاتصال وغيره ، مما يدل على تطبيق متوسط لتكنولوجيا المعلومات.

البعد الخامس: مجال تبسيط الإجراءات

ثم صياغة مجموعة من الفقرات لتغطية هذا المجال كم موضح في الجدول

جدول رقم (III - 9) النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية حول فقرات التي تقيس بعد مجال

تبسيط الإجراءات

العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
19) يتم استخدام نماذج وسجلات العمل لمواكبة التطور	التكرار	20	6	2.4	2	متوسطة
	النسبة	%62.5	%18.75			
20) يوجد تعليمات إرشادية لتوضيح إجراءات العمل	التكرار	16	11	2.3	1	متوسطة
	النسبة	%50	%34.37			
21) يتم استخدام سياسة الباب المفتوح مع المراجعين	التكرار	15	14	2.3	1	متوسطة
	النسبة	%46.87	%43.75			
المعدل العام				2.3		متوسطة

يمكن تعليق على الجدول حيث ان هذه فقرات أخذت جميعها درجة الموافقة متوسطة إلى أنها تختلف قيمة هذه الدرجة الموافقة، حيث أعلى قيمة أخذها سؤال 20 و24 بنفس قيمة الموافقة في درجة تدل على ان تحديث النماذج وسجلات العمل لمواكبة التطور يمارس بشكل متوسط وآخر قيمة أخذها السؤال 20 و24 بنفس درجة الموافقة

الجزء الثاني: قياس القدرة التنافسية :

سيتم عرض مجموعة من الفقرات لمعرفة مدى امتلاك المؤسسة للقدرة التنافسية

جدول رقم (III - 10) النسب وتكرارات ومتوسطات الحسابية حول فقرات التي تقيس البعد

المجال القدرات التنافسية

العبارة	نعم	إلى حد لا	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
22) تمتاز شركتنا بحجم مبيعات عالي في السوق	التكرار 23	8	1	2	مرتفعة
	النسبة %71.87	%25	%3.125		
23) تمتاز جودة المنتجات المقدمة للزبائن بأنها عالية	التكرار 28	4	4	1	مرتفعة
	النسبة %87.5	%12.5	%12.5		
24) لدى شركتنا القدرة على وضع الخطط موضع التطبيق	التكرار 18	12	2	3	مرتفعة
	النسبة %56.25	%37.5	%6.25		
25) الربحية في شركتنا أفضل من المنافسين	التكرار 10	17	5	4	متوسطة
	النسبة %31.25	%53.12	15.62		
26) تمتلك شركتنا معرفة مناسبة للزبائن الحاليين	التكرار 32	0	0	1	مرتفعة
	النسبة %100	0	0		
27) تمتلك شركتنا معرفة مناسبة للزبائن المستقبليين	التكرار 12	13	7	5	متوسطة
	النسبة %37.5	%40.62	%21.82		
28) توصف شركتنا بأنها رائدة في مجال خدمة الزبائن	التكرار 18	12	2	3	مرتفعة
	النسبة %56.25	%37.5	%6.25		
المعدل العام					
			2.4		متوسطة

من ملاحظة المتوسط الحسابي نرى أغلب الفقرات هذا المجال القدرة التنافسية تأخذ درجة الموافقة مرتفعة معدا العبارة 27 أخذ درجة الموافقة متوسطة إلى أن يبقى الاختلاف في قيمة هذه الدرجات الموافقة أعلى درجة الموافقة أخذها العبارة 26 التي تدل على أن الشركة تمتلك معرفة مناسبة لزيائنها الحاليين والقيمة التي تتصدر الوسط من قيم درجة الموافقة الفقرات الأخرى العبارة 25 الذي تدل على درجة الموافقة متوسطة حول أن الشركة ربحيتها أكبر من منافسيها وأقلهم درجة أخذها العبارة 27 التي تدل على أن الشركة لديها معرفة بزيائنها المستقبليين

خلاصة الفصل الثالث :

تعتبر مؤسسة ALFA PIPE بغرداية من أهم المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأنابيب لهذا كانت دراستنا منصبة حول مدى إعتماها على التطوير التنظيمي ومدى مساهمته في تعزيز القدرة التنافسية، ولمعرفة ذلك حددنا مجموعة من المجالات لقياس مدى تبنيتها لهذا الأسلوب أو المنهج "التطوير التنظيمي" وسنعرض أهم النتائج :

المجال الأول: مجال إعادة التنظيم والهيكلة كانت درجة الموافقة متوسطة (2.05)

المجال الثاني: مجال تفويض الصلاحيات كانت درجة الموافقة متوسطة (1.9)

المجال الثالث : مجال تنمية وتدريب الموارد البشرية كانت درجة الموافقة متوسطة (1.9)

المجال الرابع : مجال استخدام تكنولوجيا المعلوماتية كانت درجة الموافقة متوسطة (2.4)

المجال الخامس : مجال تبسيط الإجراءات كانت درجة الموافقة متوسطة (2.3)

حيث كانت الدرجة تطبيق التطوير التنظيمي الإجمالية (2.1) وهي متوسطة .

ولمعرفة مدى مساهمته في تحقيق القدرة التنافسية عرضنا مجموعة من الفقرات :

وكانت درجة الموافقة حول متوسط هذه الفقرات (2.4) حيث تدل على إمتلاكها قدرة تنافسية متوسطة .

الخاتمة

الخلاصة

إن عملية التطوير التنظيمي تعتبر من الأمور الطبيعية الممارسة في المنظمات كونها ذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة و الأداء، فهو نوع من التدخل العلمي والعملية الذي يجمع ما بين مدخل النظم في الإدارة وتطبيقات العلوم السلوك عن طريق التخطيط للتغيير الشامل لجميع مكونات المنظمة حيث يتم التركيز على الجوانب الهيكلية التنظيمية والجوانب التكنولوجية والجوانب السلوكية و التقنيات والأساليب المتنوعة التي من شأنها إحداث نوع من التحسين والتطوير لزيادة قدرتها التنافسية، فهي تعبير عن المهارات والمضاهرات والتفوق و التميز التقني والإداري والتسويقي التي يتبلور في المنتجات و الخدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع والمنافع تزيد عما يقدمه المنافسون ، فإعتماد على هذا المدخل هو التطوير التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية الأجدر بكثير من المداخل الأخرى لأن التطوير التنظيمي هو مزيج من الأفكار العلوم الإدارية وجميع الأساليب الحديثة التي جاءت لتعزيز قدرة المنظمة لزيادة جودة عملياتها منتجاتها وسرعة في تحقيق متطلبات البيئة، ولهذا ولإبراز العلاقة ماثلة في إشكالية الموضوع الدراسة "أثر التطوير التنظيمي في تحقيق القدرة التنافسية" اخترنا الأساليب المساهمة في تحقيق كل منهما ومن تم الوصول إلى العلاقة بينهما، خلاصة عن ذلك فإن تطبيق التطوير التنظيمي بإستخدام تلك الأساليب المساهمة هي بتحقيقه هي في حد ذاتها تساهم في زيادة القدرة التنافسية وزيادة عن ذلك ما أبرزناه من العلاقة بينهما في الجانب النظري أثبتت الدراسة الميدانية صحت ذلك على أثره في تحقيق القدرة التنافسية سنعرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها كما يلي :

- 1) مستوى ممارسات مجالات التطوير التنظيمي (الهيكل التنظيمي ،التدريب الى اخره) بمؤسسة ALFAPIPE جاء بنسبة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير المستقل هو (2.1) ولهذا فهو يتفق مع الفرضية رقم 1 وبالتالي نقبل هذه الفرضية
- 2) مؤسسة ALFAPIPE تتضمن مجموعة من القدرات التنافسية الموجودة بشكل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.4 وهذا ما يتعارض مع الفرضية رقم 2 بالتالي نرفض هذه الفرضية .
- 3) حسب الدراسة الميدانية هنالك تطبيق لأبعاد التطوير التنظيمي لكن بنسبة متوسطة ولا يرقى للمستوى المطلوب الذي يحقق قدرات تنافسية عالية لهذه المؤسسة وهذا يتفق مع الفرضية 3 أي هناك تأثير لكن ليس كبير .

4) حسب اجابات عينة الدراسة هناك معوقات تحول دون تحقيق ابعاد التطوير التنظيمي من بينها :

- التداخل في المهام وعدم المعرفة الكافية بالمهام الموكلة لكل شخص ؛
- معوقات مالية وعدم وجود هيكل تنظيمي جاهز للتطبيق ؛
- الشفافية وسرعة الاتصال ؛

قائمة المراجع:

I. باللغة العربية :

(1) الكتب

1. بلال خلف السكارنة "التطوير التنظيمي ولاداري" دار السيرة عمان ط 2009 ،
2. احمد ماهر "السلوك التنظيمي .مدخل لبناء المهارات " دار الجامعة الاسكندرية ط غ م 2003 ،
3. احمد ماهر " .تطوير المنظمات " .دار الجامعة الاسكندرية . ط ع م 2007
4. زيد منير عبوي " .ادارة التغيير والتطوير " .دار كنوز المعرفة عمان ط 1 2007
5. فريد راغب النجار " :ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا .مدخل تكاملي تجريبي " .مكتبة الاشعاع للطباعة و النشر والتوزيع .الاسكندرية .مصر ط ع م 1997
6. عماد صفر سالمان " .الاتجاهات الحديثة للتسويق نحو الاداء في الكيانات " .منشأة المعارف للنشر الاسكندرية
7. حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، طبعة الأولى 2.8

(2) المجلات:

1. عبد اللطيف النميم " .قياس الاتجاهات قيادات منظمة القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي " .مجلة جامعة الملك سعود بالمملكة السعودية العدد .
2. 1422.10
3. طيب داودي ومراد محبوب " .تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي " .مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 12 نوفمبر 2007
4. عمر عبد النبي و عبد الكريم : " دور الاعمال الالكترونية في تفصيل القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن 21 " مجلة المكتبات و المعلومات العدد 8 المجلد 1 طرابلس
5. 2010
6. محمد سمير احمد " .الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية " .دار المسيرة عمان 2009

(3) البحوث

1. عبد ربه اسماعيل ابو عمرة " .تقييم التطوير التنظيمي بالغوث " ماجيستر .ادارة اعمال .جامعة الاسكندرية غزة 2012

2. سمير رمضان الشيخ "التطوير التنظيمي في البنوك الاسلامية" رسالة دكتوراء في ادارة الاعمال اسبوط سنة غ م

3. هاني بن ناصر بن محمد الراجحي "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي" مذكرة ماجستير في ادارة اعمال .جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية . 2007

4. عصام محمد حمدان مطر . "التطوير التنظيمي واثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة" .مذكرة ماجستير في ادارة اعمال كلية تجارة الجامعة الاسلامية غزة ، 2008

5. فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر . "انماط ادارة الصراع واثرها على التطوير التنظيمي" رسالة ماجستير في ادارة اعمال الجامعة الاسلامية غزة 2008

6. ابتسام مرزوق "فعالية ومتطلبات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية" ..مذكرة ماجستير في ادارة اعمال الجامعة الاسلامية غزة 2006

7. هاني العمري "مذكرة مادة التطوير التنظيمي واعادة التنظيم" ط 1 ، 2007

8. اسماء رحمان "دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" .مذكرة ماجستير في علوم التسيير .جامعة محمد بقره .بومرداس 2009

9. منال كباب "دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية" .مذكرة ماجستير تخصص استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي .جامعة العلمة سطيف 2007

10. الاخطر خراز " دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في المالية الدولية.جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان . 2007

11. جمال عبيد محمد العازمي واخرون " دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية" .مذكرة ماجستير في المحاسبة ،.جامعة الشرق الاوسط 2012

12. فاطمة الزهراء بن قايد "دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مذكرة ماجستير في العلوم في العلوم الاقتصادية ، .جامعة بومرداس 2012

13. عمر العلاوي "دراسة حول الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي" اطروحة دكتورات علوم التسيير العليا للتجارة الجزائر، 2004

التظاهرات العلمية

1 - بندي عبد الله عبد السلام ، مراد علة ، "دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة" ، ملتقى دولي ، جامعة الشلف 2011

3- نصيرة قريش ،"الابداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات" ، ملتقى دولي ، جامعة الشلف 2011

4- زبير محمد ، "الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية" ، ملتقى دولي ، جامعة الشلف 2011

5- فريدة زنيبي ، نوال شيشة ، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، ماتقى حول منافسة و الإستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة خميس مليانة. السنة غير موجودة.

6- صورية معموري ، هجيرة الشيخ ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات. في الدول العربية. السنة غير موجودة.

7- شريف غياط فيروز رجال ، راس المال الفكري و دوره في اكساب المؤسسة الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي جامعة الشلف ، حول الرأس المال الفكري في متظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، يومي 14/13 ديسمبر 2011م.

8- عبد الله ابن الوناس و آخرون ، طرق بناء المزايا التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، السنة غير موجودة.

.II المواقع الالكترونية

(1). صناعات العتيبي، مدونة <http://blogs.ksu.edu.sasunhat> 2000

.III باللغة الأجنبية

1) Claude Danielle –echandernaison "**dictionnaire d'économie et de sciences sociales**"NATHAN. France 1996.

2)pierre Joové Billotte."**concurrence et normalisation**". Enjeux et stratégies industrielles. AFNOR.Paris .France 1997.

3) Betlis R.A & Hitt .M.A (2010). the new competitive land scape "**strategie management journal**".

4)Stevenson William. J.(2007)" **production opérations management**".8th ed.von Hoffmann press.p4

5)Marmillon .H ,a Hahan. T.(2010)."**Stratégie et management .Oxford université published**" USA. P88

6)Liu Tsai Lung.2008."**Organization learning and social network market Orientation :the role of resource. based view.strategy in Ganining Dynamic capabilities advantage**"on line available at [w.w.w. hicbusinessors.org](http://www.hicbusinessors.org)

اللائحة

جامعة غرداية

استبيان

سادي الأفاضل

السلام عليكم

يسرنا ويشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي نسعى من خلاله القيام بدراسة حول التطوير التنظيمي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية ويرجى تعاونكم معنا بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبكم في كل فقرة، ونقصد هنا بالتطوير التنظيمي "الجهد المخطط والشامل والمستمر لكل منظمة الذي يهدف إلى الانتقال للوضع الأحسن بكثير ويساهم في زيادة القدرة على حل المشاكل الداخلية وتحسين الأداء والقدرة على التأقلم مع الأوضاع المحيطة بها". ونظرا لصلتكم بهذه المؤسسة فأنتم أقدر من غيركم على تحديد مدى تبني هذه الأبعاد المتعلقة بالتطوير التنظيمي فضلا عن تحقق القدرات التنافسية في مؤسستكم من خلاله. كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم على تعاونكم معنا.

الطالبين: - مولاي عمر فاطيمة

- حمزي حفيظة

أولا: المتغيرات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

أقل من باكالوريا باكالوريا ليسانس ماجستير شهادات اخرى دكتوراء

الخبرة:

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة من 16 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

لا	إلى حد ما	نعم	الفقرات		
			1 يلائم الهيكل التنظيمي في الشركة الطموحات والتعامل مع المستجدات.	1	مجال إعادة التنظيم والهيكلية
			2 تقوم إدارة الشركة بتحديث التنظيم وفقا للحاجة .	2	
			3 تعتمد قرارات التنظيم على دراسات مسبقة .	3	
			4 تعد القوانين التنظيمية بالشركة مرنة .	4	
			5 يقوم المسؤولون في الشركة بتفويض الصلاحيات لتدريب المفوضين على تحمل المسؤولية	5	مجال تفويض الصلاحيات
			6 يقوم المسؤولون في الشركة بتفويض الصلاحيات وذلك على جميع المستويات الادارية .	6	
			7 يقوم المسؤولون في الشركة بتفويض الصلاحيات بشكل مناسب يضمن تطوير العمل .	7	
			8 يوجد أدلة وتعليمات للصلاحيات التي يمكن تفويضها .	8	
			9 يوجد خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية .	9	مجال تنمية الموارد البشرية
			10 يتم عقد برامج تدريبية للموظفين .	10	
			11 يتم اعتماد مبدأ التعيين حسب الكفاءة .	11	
			12 يتم اشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات .	12	
			13 يتم منح حوافز للمبدعين في العمل .	13	استخدام المعلوماتية تكنولوجيا
			14 يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه للطباعة فقط .	14	
			15 يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه في الاتصال وغيره .	15	
			16 يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه كقاعدة بيانات .	16	
			17 يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه في إدارة وظائف المؤسسة .	17	مجال الإجراءات
			18 يتم استخدام الكمبيوتر ولوازمه في إنجاز معاملات المراجعين .	18	
			19 يتم تحديث النماذج وسجلات العمل لمواكبة التطور .	19	
			20 يوجد تعليمات إرشادية لتوضيح إجراءات المعاملات .	20	
			21 يتم استخدام سياسة الباب المفتوح مع المراجعين .	21	مجال القدرات التنافسية
			22 تمتاز شركتنا بحجم مبيعات عالي في السوق .	22	
			23 تمتاز جودة المنتجات المقدمة للزبائن بأنها عالية .	23	
			24 لدى شركتنا القدرة على وضع الخطط موضع التطبيق .	24	
			25 الربحية في شركتنا أفضل من المنافسين .	25	
			26 تمتلك شركتنا معرفة مناسبة للزبائن الحاليين .	26	
			27 تمتلك شركتنا معرفة مناسبة للزبائن المستقبليين .	27	
			28 توصف شركتنا بأنها رائدة في مجال خدمة الزبائن .	28	

ما هي معوقات التي تحول دون تحقيق أبعاد تطوير التنظيمي؟
