

مقومات التنافس المعاصرة للمؤسسة الاقتصادية من أجل التميز  
ا. سامية خرخاش جامعة المسيلة

<p><b>Abstract :</b></p> <p>Because of the contemporary changeability, the economic institutions will either continue to exist or disappear completely. So, if they want to remain powerful and distinguished, they have to reach the highest degree of excellence by focusing on competitiveness to become the market leader.</p> <p>For that reason, the aim of this paper is to present intellectual and theoretical framework that deals with the meaning of rivalry and its real existence. Beside the attempt of this competitiveness to re-exceed the role that should be played to create distinguished institutions especially in developing countries.</p>	<p><b>ملخص:</b></p> <p>إن المتغيرات الحديثة وضعت المؤسسات الاقتصادية في موقف بقاء أو فناء, و بالتالي لا بد لها أن تبحث عن التميز عن طريق جملة من المقومات التنافسية التي تجعلها في مستوى رائد عن بقية المؤسسات الاقتصادية. من هذا المنطلق جاءت هذه المقالة لعرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم التنافسية, والوقوف على واقع التنافسية في المؤسسة الاقتصادية, بالإضافة إلى محاولة إبراز الدور الذي تؤديه التنافسية في خلق مؤسسات اقتصادية قادرة على التميز وخاصة بالبلدان النامية.</p>
--	---

### مقدمة

في عصر المنافسة الشرسة و المتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية , عصر العولمة و المعرفة , عصر الانترنت و سيادة تقنيات الاتصال و المعلومات , عصر سيادة العقل البشري و سطوة العلم و الفكر الإنساني , أصبحت المؤسسات الاقتصادية في موقف بقاء و استمرار أو فناء و اندثار, حيث ليس باستطاعة أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها و قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق بالركون إلى ذات الأساليب التسييرية و الاستراتيجيات التقليدية حتى و لو كانت ناجحة بل لا بد لها لكي تبقى و تنمو في ساحة التنافس أن تتميز في كل شيء عن طريق نموذج إداري يواكب العولمة و التقنية العالية و ذلك بواسطة التميز.

إن التميز EXCELLENCE في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار بل هو نظام متكامل يظم كل فعاليات الإدارة الحديثة و تقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء و الإنتاج إلى درجات عليا تتفوق فيها المؤسسة و ترقى إلى المستوى العالمي « WORLD CLASS » عن طريق تجسيد التناعم و التجانس و تحقيق الشراكة الجماعية المسؤولة بنظم معلوماتية متطورة.

### مشكلة البحث

إن تفاعل كل المتغيرات الراهنة يحمل المؤسسات الاقتصادية الحديثة مسؤولية البحث عن الذات و محاولة التميز على المؤسسات المنافسة, و بالتالي بحث عن جملة من المقومات التنافسية تجعلها في مستوى رائد عن بقية المؤسسات.

حيث أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تستطيع المؤسسة تمييز نفسها عن غيرها من المنافسين بشكل يساعدها على تحقيق الربحية المخططة و الحفاظ على حصتها السوقية التنظيمية. و مما سبق يمكن طرح مشكلة البحث في التساؤل التالي " ما هي المقومات التنافسية المعاصرة التي تعتمدها المنظمة للتميز عن المؤسسات الاقتصادية المنافسة؟

### أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم التنافسية، من خلال ما تناوله المفكرون الاقتصاديون في أدبياتهم عبر مختلف المدارس، بالإضافة إلى الوقوف على واقع التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، فضلاً عن ذلك محاولة إبراز الدور الذي تؤديه التنافسية في خلق منظمات اقتصادية قادرة على التميز وخاصة بالبلدان النامية.

### منهج البحث

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تعرضنا إلى التنافسية والتميز كظاهرة اقتصادية حضيت باهتمام العديد من الباحثين الاقتصاديين في الآونة الأخيرة، مع التطرق لمقومات التنافس للمنظمة الاقتصادية.

### أولاً : الميزة التنافسية

#### 1/ مفهوم الميزة التنافسية

إن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر، هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي؛ فالحوجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جمركية وحصص كمية أخذة بالتلاشي، مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير الجودة والبيئة، مما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة. كذلك فإنه يلاحظ في الكثير من الحالات، في شتى أنحاء العالم، بأن المصادر التقليدية للمنافسة، كالميزة النسبية المتمثلة بالموارد والمواد الطبيعية المتاحة، لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضيفها عليها كأداة لتطوير اقتصاد تنافسي قوي. وبدأ الاهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج بديل للتنمية.

إن التنافسية بمفهومها الحديث ترتبط بإرادة الدولة الساعية إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو مادية. في حين تقتضي الميزة النسبية، في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض الكلفة (جانبا العرض)، وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود و المنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانبا الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة و على الرغم من أثرها في زيادة التكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية [1]

فالتنافسية على مستوى المؤسسة تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية. كما تعرف أيضاً على أنها تميز

المنظمة على منافسيها بمركز فريد، تقديم منتج أو أكثر بأسلوب يحقق ربحية أفضل، ومن المزايا التقليدية التي تعتمد عليها المنظمات هي تقديم منتج جديد متميز وامتلاك تكنولوجيا متطورة والحصة السوقية، غير أن دور الموارد البشرية في تعظيم المزايا التنافسية أصبح أكثر أهمية. [2]

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تعني التفرد والتميز في أحد الجوانب أو الأنشطة للمنظمة بالشكل الذي يعظم أرباحها ويحقق لها الاستفادة من مواردها المتاحة، حيث تنشأ الميزة التنافسية من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، والإبداع والابتكار بشكل مستمر، ويكون للموارد البشرية دور كبير في خلق المزايا التنافسية وتنميتها والمحافظة عليها. كما تنشأ الميزة التنافسية من خلال استغلال القدرات والمهارات المتوفرة للمنظمة والعمل على تنميتها وتطويرها.

• حسب M.Porter: أن الميزة تتحقق عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. [3]

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، والذي يمكنها من اكتشاف طرق جديدة للتنافس تختلف عن تلك المستعملة من طرف المنافسين، وتصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للابتكار والإبداع بشكل مستمر حتى يمكنها المحافظة على تميزها عن المنافسين، حيث يكون من الصعوبة بما كان المحافظة على تلك الأساليب والطرق الجديدة وحمايتها من التقليد، وبالتالي صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية، إلا من خلال الإبداع والابتكار المستمر، والذي يكون أساسه القدرات والمهارات الفكرية والذهنية للأفراد ولهذا يجب على المؤسسة التركيز على هذه القدرات وتنميتها والمحافظة عليها.

\* أما تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. [4]

\* في حين نجد تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. [5]

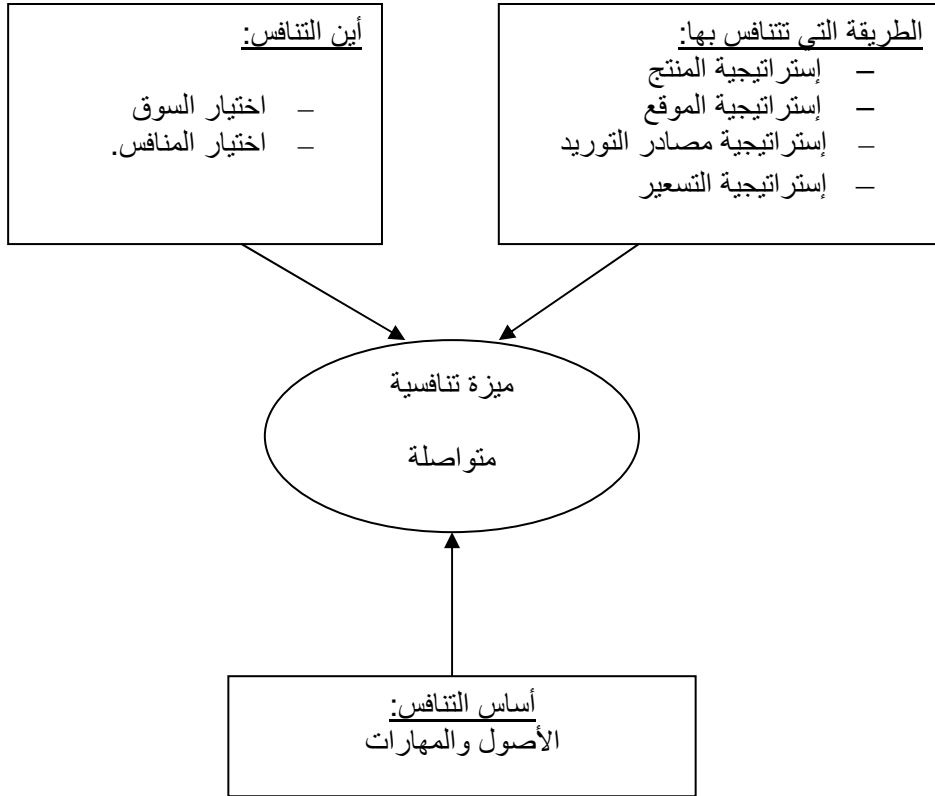
إن تعريف M.Porter أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما تعريف علي السلمي فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين تعريف نبيل مرسي خليل يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

## 2/ استراتيجية التنافس

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. [6]

أما مكونات استراتيجية التنافس فهي موضحة في الشكل رقم 1

شكل رقم 1: مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، "، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص82.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- 1- حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
  - 2- الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
  - 3- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التوريد الخارجي، وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي. ونميز بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية إذ تعتبر الأولى مختلف الإمكانيات والموارد التي تشكل مصدر قوة للمؤسسة حيث تمكنها من مواجهة المنافسة، أما الميزة التنافسية فتتمثل مجالات التفرد والتفوق على المنافسين في المدى الطويل، حيث تعتبر

القدرة التنافسية مصدر الميزة التنافسية إذا ما تم استغلالها بشكل أفضل، إذن الميزة التنافسية هي نتيجة الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة.

## 2/ أهمية التنافسية

إن الملامح والاتجاهات الاقتصادية الحالية تفرض تحدياً وخطراً كبيراً على مختلف اقتصاديات الدول وخاصة منها الدول النامية ولهذا يجب تفعيل وتنمية فعالية تنافسية الاقتصاد من أجل مواجهة تحديات المنافسة العالمية. فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

وسواءً اتفقنا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين.

ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى ما أشارت إليه تقارير دولي من أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر "ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي"[7]

## 3- أنواع الميزة التنافسية:

### نميز نوعين من الميزة التنافسية:

#### أ- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين[8]، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد السواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ولتتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

#### ب- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها[9]، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وأثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كقيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

**ثانياً : المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز**

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق " إدارة التميز " يتطلب توافر المقومات التالية

[10] :

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة
5. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
6. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
7. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
8. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
9. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج من أجل تحقيق " إدارة التميز " .

**ثالثاً : مقومات التنافس للمؤسسة الاقتصادية**

يشكل الفوز بنصيب في المنافسة موضوعاً هاماً حيث القدرة على الفوز في التنافس القائم في سوق العمل أصبح أمراً متزايد الصعوبة، ذلك لأن ساحة المعركة قد امتدت حدودها لتشمل الكون كله، وحتى في المناطق التي ينحصر فيها الاهتمام الأولى للمتنافسين بالصراع على المستوى الإقليمي أو القومي، فإن التنافس للحصول على أموال العميل فيها قد تزايدت حدته وكثافته. حيث إن امتلاك الموارد بمختلف أشكالها سواء البشرية أو غير البشرية لا يعني بالضرورة امتلاك القدرة على خلق الميزة التنافسية ما لم يرتبط هذا الامتلاك بحسن إدارتها، وحمايتها والحفاظ عليها أي تحويل هذه المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للمستهلك، ومن الطبيعي أن تسعى المنظمات إلى تحقيق خلق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على مصدرين أساسيين هما التفوق المهاري والموارد التنظيمية [11].

تنشأ المؤسسات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى لبناء مؤسسة تتحقق فيها " إدارة التميز " هي التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط المؤسسة.

مما سبق نجد أن لتحقيق " إدارة التميز " يتطلب توافر مقومات التنافس لتالية: [12]

### 1/ البناء الاستراتيجي المتكامل (التدابير طويلة الأمد):

تكون الخطة الإستراتيجية عادة لفترة زمنية متوسطة أو طويلة وبناء عليه يتم تقسيمها إلى خطط سنوية، وقد يتم أيضاً تقسيم الخطة السنوية إلى برامج أو مشاريع محددة. تتبلور مسؤوليات " إدارة التميز " في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمؤسسة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات، ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي " الإدارة الإستراتيجية " التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المؤسسة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق " إدارة التميز " .

قد تقوم بعض المؤسسات في ظل ضغوط المنافسة، باتخاذ بعض التدابير قصيرة الأمد مثل القيام بتخفيض الأسعار حفاظاً على قاعدتها من المستهلكين . ولسوء الحظ ، فإن ذلك يؤدي في الغالب إلى دورة تنافسية في التخفيضات ، والخصومات وغير ذلك من إجراءات إنقاص الأسعار والتي لن ينتج عنها أي أثر سوى إتلاف القاعدة الأساسية التي يقوم عليها أي عمل مشترك في اللعبة. وعلى كل حال، فإن المقومات الأساسية للنجاح في المنافسة تذهب أبعد بكثير من مجرد القيام بإجراء الحلول على الأمد القصير. والواقع ، أن القيام بالتركيز على المكاسب قصيرة الأمد في الوقت الذي تهمل فيه الأهداف بعيدة المدى ، يشكل عائقاً حقيقياً يتعين على العديد من رجال الأعمال التغلب عليه، ويشكل هذا الأمر مشكلة حادة، خصوصاً بالنسبة لكبار رجال الصناعة، وكذلك للمؤسسات العامة الأخرى المساهم فيها عموم الناس. حيث أن البناء الاستراتيجي المتكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، و تشمل الخطة الإستراتيجية الإنجازات المستهدفة، العوائد الاقتصادية المتوقعة، الاستثمارات المطلوبة، الموارد المادية والبشرية اللازمة و مصادر التمويل، أما العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي فهي كالتالي : [13]

- تحليل المتغيرات في المناخ المحيط .
- اختيار الأولويات الحيوية
- تصميم خطة متكاملة.
- تنفيذ الخطة
- المتابعة الدورية للتنفيذ.
- تقويم النتائج والإنجازات.

**2 / استخدام التكنولوجيا**

لقد أطلق البعض على هذا القرن مصطلح (عصر المعلومة)، وهذا يعني أن العالم (دول، مؤسسات، شركات، جمعيات، وغير ذلك) سيتنافس فيما بينه بالمعلومة، فبمقدار ما تمتلك دولة من الدول أو مؤسسة من المؤسسات معلومات أكثر وبسرعة أكبر سواء بالحصول عليها أو في تحليلها والاستفادة منها وإدخالها ضمن حساباتها وخططها ومشاريعها كلما ستنجح في منافسة الدول أو المؤسسات الأخرى بشكل أفضل، والعكس هو الصحيح كذلك، فإذا عجزت شركة من الشركات في الحصول على معلومة ما، أو فشلت في الاستفادة منها في برامجها، أو تأخرت عن تسويقها، قد ينتهي إلى تراجعها عن المنافسة مع مثيلاتها في العالم.

المعلومة إذن، هي رأس مال مهم وإن على من يفكر الدخول في حلبة المنافسة عليه أن يرتب أجهزته ومؤسساته بطريق تكفل له سرعة الحصول على المعلومة الدقيقة والصحيحة من جانب، والقابلية على تحليلها ومن ثم إدخالها في الحسابات الخاصة بالسرعة القصوى من جانب ثان، والقدرة على استثمارها بطريقة ذكية تدر له بالمصلحة والربح بما يحقق إنجاز المنافسة من جانب ثالث، وكل ذلك بحاجة إلى الخطوات التالية: [14]

أ - الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والمتطورة للحصول على المعلومة. لقد بات الحصول على المعلومة عن طريق المخبرين مثلاً أو عبر وسائل الإعلام المحلية أو من بطون الكتب والمصادر بمختلف أشكالها وألوانها، أسلوباً قديماً إذ غزت العالم اليوم شبكات الكمبيوتر والإنترنت ومحطات التلفزة العالمية (الفضائية) التي راحت تقدم للمشارك آخر المعلومات في اللحظة التي يضغط فيها على زر الجهاز ليقرأ ويشاهد ويختار ما يحتاجه من المعلومات والوثائق والإحصائيات وما إلى ذلك.

ب - إذا حصلنا على المعلومة المطلوبة، نكون قد تجاوزنا الخطوة الأولى، ولكي نخطو الخطوة الثانية القاضية بتحليل المعلومة والاستفادة منها لإدخالها في الخطة التي نريد رسمها أو المشروع الذي نريد إنجازه هنا، نحن بحاجة إلى ما يمكن أن نسميه بـ (مطبخ المعلومات) والذي نتلخص مهمته بالدراسة والتحليل والتفسير والتدقيق في المعلومات الواردة من أجل فهرستها وتصنيفها كلاً حسب الحاجة إليها وموقعها من تفاصيل الخطة أو المشروع، بالإضافة إلى اكتشاف معلومات جديدة هي في الحقيقة وليدة المعلومة الأم كما يجب الاستفادة من طاقات ذات خبرة مركزة في هذا المجال، ويستحسن أن تكون في ذات الوقت ذات تجربة وعقلية مدبر قادرة على أن تخترق حجب المعلومة إلى الجانب الآخر من دون استغفال أو غفلة أو استهانة أو تضخيم بأية معلومة يمكن أن تنفع في مجالها المناسب إذن يجب توافر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

ج- اليقظة التكنولوجية المستمرة لكل جديد له علاقة بالمؤسسة خاصة الآلات والتجهيزات وطرق وأساليب الإنتاج، من أجل زيادة قدرة المؤسسات على السيطرة على الوقت والمسافات، زيادة القدرة على التوليد والنقل وتوزيع الطاقة، زيادة قدرة المنظمة على تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها وأخيراً زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري.

د- إن الحصول على آخر الابتكارات الجديدة، وإدارتها، سوف يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة وعروض تسويقية جديدة وأفكار جديدة وهذا ما سيؤدي إلى تحقق الخطوة الأولى في بناء الميزة التنافسية.

3 / الاهتمام بتدريب العمالة، ومراعاة متطلبات العملاء:



ينبغي أن يوجه الاهتمام الخاص لمطالب التدريب بالنسبة للشباب الذين يدخلون قوة العمل لأول مرة , والذين قد تنقصهم المهارات الضرورية اللازمة لكي يصبحوا قادرين على الإنتاج بصورة كاملة, ورغم ذلك , فعلى أصحاب الأعمال الفردية الخاصة أن يأخذوا على عاتقهم إجراء التدريب الضروري في شركاتهم , وإلا كان البديل هو التنافس للحصول على عمالة تتمتع بالمهارات المناسبة . أو انتظار الوصول إلى اتفاق جماعي للبلاد على حل مشكلة التعليم بها , وإن أخذنا بالحل الأخير , سيكون الوقت متأخراً للغاية للبقاء كمنافسين في وجه المنافسة العالمية العاتية. وكذلك تعتبر خدمة العملاء عنصراً تنافسياً لا يمكن أبداً تجاهله , ويتطلب ذلك القدرة على الإصغاء إلى ما يرغبه العملاء طالما أن أفضل المنتجات لن يكون لها سوق إلا إذا كان عليها إقبال من العملاء . وعلى ذلك, تتواجد الحاجة إلى تصميم المنتجات وصناعتها تبعاً لما يبحث عنه العملاء , وليس تبعاً لما يفترض العاملون الفنيون انه سيباع بالفعل بسبب توفر بعض الخواص المعينة في التصميم , أو بسبب توفر بعض الخواص الأخرى, وبالطبع , فإن الجودة تأتي في المقدمة طالما أننا سنضمن بذلك عدم رجوع العميل إلى الشركة بمجرد الشعور بالمعاناة من المشاكل التي تتسبب فيها المنتجات التي تفتقر إلى الجودة. حتى يمكن للشركة أن تكون قادرة بحق على المنافسة , يتوجب عليها خوض المخاطر سواء كان المناخ الاقتصادي لها معتدلاً , أو سيئاً . والذي يحدث في الغالب أن تجيء الأبحاث وعمليات التطوير كأول ما يصاب ويتأثر عندما يبطيء الاقتصاد في مساره , ولا تبعد عنها كثيراً المصاريف المتعلقة بعمليات التسويق , وإهمال هذه الأمور في أوقات الشدة والعسر لن يعمل فقط على السماح للمنافسين الآخرين بفتح طرق حديثة لهم في أسواق الشركة نفسها, بل انه يعمل - أيضاً - على وضع أعمال الشركة في آخر سباق التنافس عندما تستعيد الشركة نموها الاقتصادي الذي تتمتع به.

كما أصبح في الوقت الراهن الاهتمام بالعميل أكثر من أي وقت مضى، فأفضل وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية هو الاحتفاظ بالعميل وعلى هذا الأساس فإن التوسع في الاستثمارات سيكون أفضل من الاستثمارات الجديدة فالخطوات اللازمة لخلق ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع العميل هي: [15]

- حدد الشكل الذي يرغب العميل في أن يكون عليه نشاطك الذي يدفعه للتعامل معك.
- اجعل القيادة لديك ملتزمة بأسلوب خاص وتميز للتفاعل مع العملاء.
- اعمل على استحداثك واستمرارية أسلوب للتفاعل مع العميل يتميز بقيمته العالية وتميز دون سواه

إن العمل على نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء مما يؤدي إلى نظام يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات. و إلى نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

4 / المرونة:

كان التركيز في منتصف القرن الماضي منصبا على تدنية التكاليف - كمظهر من مظاهر الميزة التنافسية - وبوصفها بعدا أساسيا للتنافس ، وأضيف إليها في السبعينات والثمانينات بعدا آخر هو الجودة العالية ، ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينات ، وتشكل المرونة أحد المقومات الأساسية الأخرى للأعمال المتنافسة ، والتي تسمح بالتحويل السريع للموارد للاستجابة للمتغيرات الحادثة سواء في الاقتصاد العام أو في الأسواق الخاصة بالشركة ذاتها . وتمشياً مع ذلك ، يتوجب علينا الابتعاد عن تلك العقلية التي تنتسب بالسعي إلى النمو من أجل النمو فحسب ، فالحقيقة تقول : إنه كلما صار العمل اكبر ، كلما بات الوضع أصعب في الاحتفاظ بتلك المرونة التي تحتاجها عمليات المنافسة. [16]

إن وجود هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية تساعد على قيام نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة .

إن العناصر التي يتطلبها أمر النجاح في التنافس تتدرج من التخطيط على المدى البعيد ، ضمن منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات. والمشاركة في الإدارة إلى جانب الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ، إلى التدريب المناسب للموظفين والتسويق النشط والمنتجات التي يركز العملاء الطلب عليها ، والمرونة الشاملة في كافة الأمور التنظيمية للشركة . أما العنصر الأخير بعد ذلك فهو إنه على قيادة الشركة ومن يقومون باتخاذ قرارات المخاطرة بالتركيز على كافة العوامل السابقة ، وبالطبع ، ستقع بعض الأخطاء في الطريق ، وسوف يكثُر عدد الناقدین خصوصاً في تلك المجالات التي تمضي فيها إستراتيجية التغيير في طريق مضاد لصالح الشخصية لمجموعة معينة من العاملين . أما الأعمال التي تصمد على امتداد الطريق ، فسوف تتمكن في النهاية من التنافس في أي مكان ومع أي شخص كان سواء كان داخل البلاد أو خارجها.

#### 5/ القيادة الفعالة:

رغم تعدد مفاهيم القيادة إلا أنها جميعاً تشترك في مجموعة من الخصائص أهمها أن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها و من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة و هنا يجب التفريق بين مفهوم القيادة و مفهوم السلطة ، فالقيادة هي عملية التأثير في سلوك الآخرين من خلال السلطة و بالتالي فهناك علامة ارتباط وثيقة بين مهام المدير و القيادة رغم أن القائد و المدير مفهومان مختلفان ، فالمدير يسعى إلى تحقيق أهداف محددة بينما القائد يحدد الأشياء التي يجب تحقيقها . [17]

حيث أصبح الدور الجديد للقيادة و الرعاية و تنمية الأصول أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري و يصفة عامة يمكن تحديد مجموع الأدوار الجديدة التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي : [18]

- تحديد الرؤية المستقبلية
- ترسيخ قيم التميز
- تدعيم السلوك المميز
- تنمية الموارد البشرية
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح

- تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع  
 إن للموارد البشرية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والميزة التنافسية هي تميز  
 المنظمة على منافستها لمركز فريد تتيح لها منتج متميز أكثر بأسلوب ناجح و برمجة أكثر .  
 [19]

و في الأخير إن القيادة الفعالة هي التي تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ  
 السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المؤسسة في تحقيق " إدارة التميز "

### الخاتمة

تمثل " المنافسة " في العصر الحالي تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على  
 المؤسسات والمنظمات في قطاعات الأعمال، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات  
 الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها. وتتعامل منظومة الفكر الإداري المعاصر مع  
 قضية التنافسية وفق المفاهيم التالية:

- تأتي المنافسة في عصر العولمة من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز  
 بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.
- تزداد صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة انفتاح الأسواق وانهايا الحواجز بينها وتحولها  
 إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة ونتيجة اختفاء أو تضائل أشكال الحماية  
 الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة.
- حث المنظمات على استثمار ما لديها من القدرات أو المزايا التنافسية، وهي تلك المهارات  
 والخصائص التي تميزها عن غيرها وتمكنها من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه  
 المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عنهم. وتبدو مظاهر الميزة التنافسية في الجودة الأعلى  
 للمنتجات والخدمات، والوقت الأمثل للإنتاج وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء،  
 والعناية الأفضل بالعميل، والمرونة في النظم، والعلاقات الأكفأ بالموردين، و التكلفة  
 الأقل.
- تنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفء  
 للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية وصيانة الموارد المتاحة. كذلك يمكن تحسين  
 القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات التي تتم في المنظمة بتطبيق تقنيات إعادة  
 الهندسة Reengineering، إعادة الهيكلة Restructuring والتطوير  
 المستمر Continuous Improvement .

التنافس حق مشروع، والتطلع نحو التميز مطلب ينشده المحبون لرسالتهم، المخلصون في  
 عملهم سواء على المستوى الخاص أو كان العمل على المستوى العام. وفي كل مجال من  
 مجالات الحياة بما فيها المجال الرياضي يشكل التنافس من خلال آليته الدقيقة وأهدافه الإيجابية،  
 وقودا يبيت الحياة في نفوس الأفراد، ويبعث على الحماس والدأب والإصرار.. وكلما كان  
 التنافس مستوفيا كل مقوماته الأساسية ومعاييرهِ السليمة وضوابطه الواضحة ومعززا بفريق  
 عمل تتوفر فيه ولديه أقصى درجات التأهيل

والخبرة والحيادية، التي تكفل من خلاله القدرة على تسيير عجلة التنافس بكل آلياته وبكل ثقة واقتدار وطأئينة... كلما كان التنافس مبنياً على مثل هذه المعطيات الدقيقة فإن المحصلة الايجابية تبلغ درجة متناهية من النجاح والتميز والارتقاء.

إن التنافس الشريف وفق المعطيات السابقة في أي مجال يكفل للمنافسين ثمرة الحصاد على قدر الجهد فيرتقي بمستوى الأداء والروح والتطلع لدى منسوبي المجال، وهذا من شأنه تحقيق الرقي والتميز لمخرجات المجال بشكل عام، والعكس صحيح أيضاً فإذا ما تعرضت آلية التنافس للخلل في أحد محاورها الأساسية بشكل عام أو في المحور المختص بفريق العمل المعني بالتقييم على وجه التحديد، فإن ذلك من شأنه قتل روح التنافس وانكاس الطموح ومصادرة الحقوق وإحباط الهمم لدى منسوبي المجال سواء كأفراد أو فرق عمل وكل ذلك يصيب المجال بشكل عام في مخرجاته بالإخفاق والتراجع والاهتزاز.

## الهوامش

- [1]- فريد النجار- التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون- ايتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة- 1999، ص 86
- [2]- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة لمستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003 ، القاهرة ص 11 .
- [3]- M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993 , p 48
- [4]- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.
- [5]- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.
- [6]- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع السابق، ص 82
- [7]- مقال على الانترنت- التنافسية وتجربة الأردن- www.arab-api.org - تاريخ الإطلاع 2006/02/18.
- [8]- M. Porter, Op-cit, P 85
- [9]- M. Porter Ibid, P 152.
- [10]- علي عبدالله ، الأداء المتميز . ورق عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8 مارس 2005
- [11]- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة لمستقبل، مرجع سابق، ص 14
- [12]- مقال على الانترنت ، المقومات الأساسية للنجاح في التنافس ، www.tips.naseej.com ، تاريخ النشر 2007/05/23، مرجع سابق
- [13]- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2002، ص 26
- [14]- صادق محمد علي ، مقومات القرن الواحد والعشرين و آليات البديل الحقيقي ، مجلة النبأ ، العدد 17 رجب / شعبان 1418 هـ
- [15]- عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالعملاء، إصدارات بيمك ، القاهرة، 1998 ، ص 255
- [16]- مقال على الانترنت، المقومات الأساسية للنجاح في التنافس، www.tips.naseej.com، تاريخ النشر 2007/05/23، مرجع سابق
- [17]- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة لمستقبل، مرجع سابق، ص 23
- [18]- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة لمستقبل، المرجع السابق، ص 24 [19] - مصطفى سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية منظور القرن 21 ، 2000 ، ص 20.