

الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي للتحسين من تنافسية المؤسسات

يعرف قطاع الأعمال تزايداً ملحوظاً في شدة المنافسة غير مستثنية أي قطاع ، أين تؤثر هذه الحالة على خريطة المتعاملين في المحيط الكلي للمنافسة. فيمكن لبعض المتعاملين أن يسودوا على المتعاملين الآخرين. ما يستلزم على المؤسسات عموماً العمل بكل ما أوتيت من موارد على أن لا يجرفها تيار الزوال والأقول المفروض من المنافسة.

وفي ضوء هذا تكون المؤسسات ملزمة على استغلال قدراتها لبناء والاستفادة من قدراتها التنافسية مركزة بذلك على نوعية الخدمات المقدمة لزيائنها للوصول إلى تقديم ما يفوق توقعاتهم ، والارتقاء من مجرد توفير خدمات ومنتجات إلى توفير منتجات تلبي وتشبع احتياجات الزبائن بشكل شامل. لذا يعتبر الابتكار محفزاً لاستقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم ، مما يجعل المؤسسة متمتعة بموضع يسمح لها بتوفير منتجات وخدمات مبتكرة في بيئة تتسم بالتحديات والمنافسة على سواء.

ويحتل التفكير الاستراتيجي موقعا هاما في تكييف المؤسسة على مواجهة المنافسة ، لذا وجب على أي المؤسسة نشره في مختلف مستوياتها التنظيمية، بغرض أن تكون القرارات المتخذة ذات بعد استراتيجي. فبرسم الخطط الاستراتيجية تكون المؤسسة قد خطت نحو إدارة نشاطاتها على المدى البعيد، بل إعطاء مختلف البدائل الممكنة والملائمة مع أهدافها ، ومن ثم اختيار الأمثل منها والذي يتميز بالمرونة لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، بناء على مصداقية وفعالية الخيار الاستراتيجي المتخذ، والعمل المتواصل لتحسين هذا الوضع اتجاه المنافسين بما يضمن استمرارية المؤسسة وبقائها من جهة أخرى.

وتكمن الغاية الأسمى لأي مؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها بأقصى كفاءة ممكنة ، وعليه يتوجب على المؤسسة العمل بتفان كامل للوصول إلى الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة تحقيقاً للأداء الأمثل وتنفيذاً لها تم تسطيره مسبقاً. إضافة إلى سعيها إلى الاستخدام الأمثل لأفرادها وتحفيزهم على الابتكار ، وكذا الحرص على جلب التكنولوجيات لاستخدامها في نشاطاتها بغرض التميز في الأداء والإنتاج في مجال نشاطاتها.

ومما سبق، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية:

- المنافسة وتنافسية المؤسسة؛ - نماذج التحليل الاستراتيجي؛ - قياس وتحسين أداء المؤسسة؛

المبحث الأول: المنافسة وتنافسية المؤسسة

في محيط متميز بعدم الاستقرار يكون مفروضا على المؤسسة أن تكون على أهبة الاستعداد لمواجهة الأخطار الممكنة ، واغتنام الفرص المحتمل ظهورها في هذه البيئة المتغيرة ، إضافة إلى العمل على أن تكون منتوجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها . فبالغاء الحواجز التقليدية لحركية السلع والخدمات وتشجيع المنافسة، حماية المستهلك ضد الاحتكار ، وإنشاء البيئة الملائمة لزيادة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية ، يكون بذلك التنافس قد امتد وارتقى إلى الصعيد العالمي؛ ما يؤدي حتما إلى الاهتمام بالطرق والآليات التي يمكن من خلالها تعزيز المنافسة السوقية والتأكيد على الفاعلية في توظيف الموارد.

وعليه أصبحت المؤسسات مجتهدة حق الاجتهاد في اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بقريناتها. فلقد شغلت الميزة التنافسية للمؤسسات مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال ، لذا يمكن اعتبارها بالعنصر الحرج المصيري الذي يقدم الفرص الجوهرية للمؤسسات كي تحقق ربحية متواصلة وكفاءة مستمرة في ظل الم حيط التنافسي الذي تعيش فيه . ومما سبق، يمكن تناول هذا المبحث من خلال المطالب المواليق:

- ماهية المنافسة؛ - التنافسية واستراتيجيات التنافس؛ - مؤشرات قياس التنافسية.

المطلب الأول: ماهية المنافسة

يختص اقتصاد السوق وعالم الأعمال بالمنافسة الناجمة عن المبدأ الجوهري المتمثل في الحرية الاقتصادية للأعوان الاقتصاديين. وعليه يمكن القول بأن ما يتميز به عالم الأعمال قد فسح المجال لقيام منافسة سواء بين المنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح ، أو بين المستهلكين قصد تحقيق أقصى إشباع. ويبرز مفهوم المنافسة مدى المسابقة نحو الحصول على أكبر منفعة ممكنة ولو على حساب الآخرين، والوصول إلى درجة التميز عن المنافسين الآخرين.

1. تعريف المنافسة

لقد عرف مفهوم المنافسة تطورا زمانيا ، فقد تحول المفهوم في بداية انتشاره في العدا والخصام بين الأعوان، وياتساعه شمل كل المجالات التي يرتادها المنافسون بصرف النظر عن عددهم ومجال نشاطاتهم. لذا فقد تعددت وجهات النظر حول تعريف مفهوم المنافسة.

ولما كانت المنافسة تكتسي عدة معاني ، فهي من جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف ، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن ، وتقوم المنافسة على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ، ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن¹.

ولقد أخذ مفهوم المنافسة على أنه عبارة عن تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب ال زبائن، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار ، الجودة، المواصفات، توقيت البيع ، أسلوب التوزيع ، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها². كما فهمت على أنها تعني المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين ، لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ، ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً³. ومما سبق، يمكن اعتبار أن المنافسة نظام من العلاقات الاقتصادية ، الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن . بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها ، متمثلة في قوى العرض والطلب⁴.

وما يفترض في المنافسة، أن يهتئ إنتاج سلعة معينة جزءا يسيرا جدا من الكمية المعروضة في السوق، بحيث لا تستطيع التأثير على السعر سواء بزيادة الإنتاج أو بتخفيضه . بيد أنه في الحياة الاقتصادية الواقعية يعتبر نادرا تحقق هذه الأوضاع، ما يجعل من المنافسة غير كاملة أو احتكارية والتي تتميز بعدم التواجد الدائم لعدد كبير من المنتجين لسلعة معينة، ما يستلزم إمكانية وجود اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار ، أو تتدخل الدولة للحد من تقلبات الأسعار ، بفرض تعريفات جمركية ، أو بمنح إعانات لمنتجي السلع المصدرة ، أو غيرها من القيود التي تحد من سلوكيات الأعوان الناشطين في هذه السوق.

2. أسواق المنافسة

في عالم الأعمال يمكن للمنافسة أن تأخذ صورة من الصور الأربعة التالية:

2.1. الاحتكار التام

ففي هذا النوع يمكن ملاحظة وجود ظاهرة الاحتكار والذي يعتبر أحد الصور التي يمكن أن تتميز بها السوق في تنظيم هياكلها. فتتميز سوق الاحتكار التام بوجود مؤسسة واحدة تنتج

¹ - أحمد محمد محرز، الحق في منافسة المشروعات، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص:7.

² - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص:20.

³ . CD, Encyclopédie Microsoft® Encarta 2001©, op-cit.

⁴ - حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص:457.

سلعة ما، ليست لها بدائل قريبة منها¹. ومن الطرف الآخر للسوق تجد المؤسسة المعنية نفسها في مواجهة عدد كبير من المشترين، وبهذا يكون العرض الكلي للسلعة في قبضة هذا المنتج الوحيد، وهذا ما يسمى بلحكتار البيع.

وبالنظر، يمكن لهذه السوق أن تتميز بوجود مشتر واحد، مواجهة العرض المتمثل في عدد كبير من البائعين. فيكون بذلك الطلب الكلي للسلعة المعنية في قبضة هذا المشتري الوحيد، وهذا ما يعرف بلحكتار الشراء. وتجدر الإشارة أنه في حالة ما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء، يسمى هذا بالاحتكار المتبادل.

ومما سبق يمكن تلخيص مميزات سوق الاحتكار التام كما يلي:

- انفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتوجا عديم البدائل.
- صعوبة دخول أي منافس إلى السوق.
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق أي أنه لا احترام لقوانين العرض والطلب.

2.2. احتكار القلة

وسميت هذه السوق باحتكار القلة نظرا لما تتميز به من العدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي واحد منهم أن يؤثر تأثيرا مباشرا وفعالا في السوق، ما يؤدي بدوره إلى وقوع تأثير قوي على المنتجين الآخرين، لهذا تتسم تصرفات الأعوان الاقتصاديين في هذه السوق بالحذر الشديد، كون أي تخفيض من أحدهم يقابل بتخفيض من الآخرين.

ومن خلال هذا النوع من المنافسة، يمكن إبرام اتفاقات ضمنية أو اتفاقات صريحة بين جميع المنتجين تنص على وجوب إتباع سياسة سعرية واحدة. وعليه، يمكن أن يصل الأمر إلى تقسيم السوق فيما بينهم أو تحديد حصة كل واحد منهم. وما يجدر التنويه إليه أن هذا النوع من الاحتكار باق ما دام أي من هذه القلة ليس باستطاعتها إخراج غيره من السوق². كما يمكن لهذه السوق أن تأخذ أحد الصورتين³: **احتكار قلة البحث واحتكار القلة مع تنوع المنتج.**

- **احتكار قلة البحث؛ الذي** يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس، وهنا تسهل معرفة وضع توازن القطاع بأسره في السوق، بما أنه من السهل معرفة

¹ - دومنيك سلفادور، نظرية اقتصاديات الوحدة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص:239.

² - يوسف كمال محمد، فقه اقتصاد السوق، دار النشر للجامعات، مصر، 1998، ص:230.

³ - حسين عمر، اقتصاد السوق، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 1999، ص:143.

العرض الكلي للمنتجات المتجانسة . ومن ثم يمكن أن يتقرر سعر موحد في السوق للمنتجات المتجانسة داخل هذه الصناعة.

- **احتكار القلة مع تنوع المنتج؛ الذي** يتسم بقلة عدد البائعين الذين يتنافسون فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متنوع . ما يجعل من المتعذر معرفة وضع توازن ال قطاع في السوق، بما يتبعه ذلك من تقرير أسعار مختلفة لمختلف المنتجات المتنوعة في الصناعة.

2.3. المنافسة التامة

وتتميز هذه السوق عن سابقتها بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، فيكون بذلك إنتاج أي مؤسسة من المؤسسات الناشطة في هذه السوق في نظر المشتريين بديلا تاما لما تنتجه المؤسسات الأخرى. ما يفترض وجود معايير وأسس متشابهة فيما بين المؤسسات يؤخذ على أساسها تحديد المواصفات المادية للسلعة . بالإضافة إلى ذلك ، لا يمكن لإنتاج أي من هذه المؤسسات أن يمثل إلا جزءا صغيرا جدا من الإنتاج الكلي الناتج عن إنتاج المؤسسات الناشطة في نفس الصناعة، كما يفترض بأن مقدار ما تتبعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق ، ما يوجب على أي مؤسسة أن تقبل بالسعر المحدد في ظل المنافسة التامة وليس بإمكانها تحديده.

ومما سبق فإنه يمكن القول بأن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد ، وهذا ما يجعل هذا النوع من المنافسة نوعا نموذجيا ، إذ لا يمكن اعتبار المنافسة الكاملة أمرا حقيقيا ، ولا يمكن لأحد الادعاء بوجودها. فافتراض أن المنافسة كاملة مجرد تبسيط يؤخذ به من أجل معالجة المشاكل المعقدة¹. ولقد اشترط الاقتصاديون لسلامة المنافسة عدة شروط²:

- **كثرة المتعاملين ، من البائعين والمشتريين** على سواء بهدف ألا يستطيع مشتر واحد أن يبخس سعر السلع بتحكمه في الشراء، هذا من جهة. ومن جهة أخرى لا يستطيع أيضا بائع واحد رفع سعر السلعة بتحكمه في البيع.

- **تماثل وتجانس السلع** حتى يتحقق سعر موحد لها، واختلاف السلع في التغليف أو التغليف مثلا، يوهم المشتري بميزات ليست فيها ويشجع البائع على إيجاد سوق خاصة بها.

¹ ضياء مجيد الموسوي، نظرية السعر واستخداماته، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص:8.

² يوسف كمال محمد، مرجع سابق، 1998 ، ص:180.

- **عدم وجود اتفاق المتعاملين** لاستبعاد أي اتفاق بين مجموعتين من المشتريين ، لأن يتفقوا على خفض ثمن سلعة يشترونها لتخفيض ثمن الشراء ، ولا يستطيع أيضا من الجانب الآخر جمع من البائعين على رفع سعر السلع المنتجة بتقليل كمية الإنتاج.

- **المعرفة الكاملة بأحوال السوق من أجل أن لا** يدفع أي مشتر سعر أكبر من سعر السوق ، كما أن المنتجين يعرفون أسعار عناصر الإنتاج ، فلا ينفرد منتج بميزة في هذا الخصوص . وإنما يفتح المجال للجميع بالتنافس على الوصول إلى أقل تكلفة.

- **حرية الدخول والخروج**؛ بمعنى أنه لا وجود لأي حاجز لدخول أو خروج أي من المتعاملين من قطاع معين، كما يستطيع أي متعامل أن يبيع وأن يشتري دون مانع قانوني أو إجرائي أو عدواني.

2. 4. المنافسة الاحتكارية

من خلال ما سبق ، يعتبر هذا النوع من المنافسة الأقرب إلى الواقع من المنافسة التامة ، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات في سوق المنافسة الاحتكارية إلى تحديد أسعار المنتجات، تحديد المنافسة حسب النوعية والخدمة ، وتحديد المنافسة بحسب قيامها بالحملات الدعائية، فهذه هي سمات سوق المنافسة الاحتكارية. وكغيرها من من أنواع المنافسة يمكن استخدام الفرضيات النظرية للمنافسة الاحتكارية بغرض توفير نماذج معينة من المنافسة¹ والتي تساعد في حل بعض المشاكل الاقتصادية.

إذ تتميز المنافسة الاحتكارية أو الفعلية بوجود عدد كبير من المؤسسات ، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى. وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا ، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين ، ولكنه يتعرض كذلك لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين²، وهذا الذي يوجد حقا في الحياة الاقتصادية العملية. فمن هذا المنطلق يمكن سرد بعض شروط هذا النوع من المنافسة والتي تتمثل في³:

- **كثرة المنتجين والمنتجات**؛ إذ توجد هناك بعض الاختلافات بين المنتجات المعروضة من ناحية التصميم، التعبئة، النكهة، اللون، التركيب أو ما إلى ذلك من تفاصيل الإنتاج. لذا من الممكن النظر إلى كل منتج على أنه محتكر لنوع سلعته، غير أنه يعتبر عرضة لمنافسة المنتجين الآخرين

¹ - ضياء مجيد الموسوي، مرجع سابق، 2001، ص:143.

² - حسين عمر، مرجع سابق، 1996، ص:458.

³ - حسين عمر، مرجع سابق، 1999، ص:117-118.

بدافع إحلال سلعهم محل سلعته . وهنا يمكن قياس درجة الاحتكار الذي يتمتع به أي منتج فردي وذلك بقياس بمدى الاختلاف في النوعية بين سلعته وأكثر السلع تجانسا معها.

- **تداخل المنافسة والاحتكار**؛ إذ يتمتع كل منتج لسلعة بقدر من السلطة الاحتكارية ، لكونها غير متجانسة تماما مع سلع المنتجين الآخرين ، غير أن هناك منافسة في الوقت بين هؤلاء المنتجين ومنتجاتهم. ففي حالة المنافسة الاحتكارية بالذات فإن المنتج يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجات ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نتيجة لوجود عدد كبير من المنتجين.

- **نوعية العوامل الإنتاجية**؛ والمتمثلة في الموارد المادية كالآلات، المعدات وغيرها من مكونات رأس المال العيني ذات الكيان المادي ، وإما في الموارد اللامادية كالخبرة، المعارف والمهارات الفنية. أين يمكن ملاحظة أن القدرة التنظيمية في المؤسسة عند مستوى معين من الكفاءة ، تقترن بالخبرة التنظيمية التي تكونت على مدار فترة طويلة من الوقت ، إذ لا يسهل تحويلها فورا من مجال معين من النشاط الاقتصادي إلى مجال آخر بنفس المستوى من الكفاءة السابق.

- **الانحدار السالب لمنحنى الطلب على منتج المؤسسة**؛ نتيجة لتنوع المنتجات والذي يؤدي إلى تفضيل بعض المستهلكين لمنتجات مؤسسات دون الأخرى ، ومن ثم فإن منحنى الطلب الذي تواجهه المؤسسة الفردية في المنافسة الاحتكارية ذو انحدار سالب إلى حد ما ، مما يمكن المؤسسة أن تتحكم بعض الشيء في تحديد الراتب والسعر.

المطلب الثاني: التنافسية واستراتيجيات التنافس

يرجع تطور مفهوم التنافسية إلى التفاعلات التي اتسم بها عالم الأعمال وما سايه من تطور في المدارس الفكرية ، لذا فإنه يعتبر من نتاج مدارس إدارة الأعمال . ومن جانب آخر فقد تولد عن مفهوم التنافسية عدة مؤشرات ومقاييس استهدفت أساسا تفسيره . وقد ارتفع نسبيا الاهتمام به وبتطويره في مطلع التسعينيات من القرن الماضي حين عالجه "بورتر".

فمنظرا لعدم ضبط المفهوم ضبطا دقيقا، فإن عبارة التنافسية تثير جدلا كبيرا وسط الأعمال، إلى درجة أنه يمكن استغلاله في الكثير من الأحيان كغطاء لتبرير السياسات الصناعية والتجارية المتبناة، ما ينعكس في المؤشرات المستعملة التي تكاد تعني كل أنشطة الاقتصاد والمجتمع.

1. مفهوم التنافسية

يتمثل مفهوم التنافسية في فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ، مستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، وعليه، فقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالتنافسية ؛ إذ أنه غير معرف تعريفًا وحيدًا محددًا، حيث يختلف من مدرسة إلى أخرى ، بل من مؤلف لآخر حتى أن الاختلاف في التعريف يوجد في الكتاب الواحد نفسه.

فبعدم وجود تعريف واضح لـ للتنافسية، فإنها تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر والتجارة، وبين نطاق شامل يصل إلى أن يتضمن كل أنشطة الاقتصاد والمجتمع. لذا ومما سبق يمكن تقسيم مفهومها بناء على ما تتركز عليه ، فيتم تمييز المفهوم من كونه متمحور حول المؤسسة بذاتها أو على الاقتصاد ككل.

1.1. تعريف تنافسية الاقتصاد

وكما تم النص عليه سابقا ، يتميز تعريف التنافسية بالشمول ، ما امتد إلى تعدد مفهوم تنافسية اقتصاد الدول، حيث يمكن ذكر أهمها:

فلقد تم تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية. وعليه، فإن تعريف تنافسية الدولة، ما هو إلا قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية . وهو تعريف مكافئ لتعريف تبناه المعهد العربي للتخطيط وهو إن التنافسية

الوطنية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده¹.

كما جاء في تعريفها أيضا على أنها قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية²، لذا فإن التنافسية العالمية للمنتج والعملية ذات الصلة العالمية تتمثل في القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، وسرعة إيصال المنتج إلى السوق، وبسعر معقول، بحيث يتمكن المشتري من شرائها في أي مكان في العالم.

ومن جهة أخرى، فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها الدرجة التي يمكن وفها، وفي شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية، في الوقت الذي تحافظ فيه وتوسع على الدخل الحقيقية لأفراد المجتمع على المدى الطويل³. كما تعرفها هذه المنظمة، على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي⁴.

وما تجدر الإشارة إليه إلى أن بعض التعاريف تتمركز أساساً، على ميزان المدفوعات وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية، لتقييم مساهمات اقتصاد بلد ما في إنشاء الثروة نسبي إلى الثروة الإجمالية في الأسواق الدولية أكثر مما يساهم فيه منافسوه، والقدرة على الحفاظ على حصص الأسواق. وفي الوقت ذاته تقييم القدرة على توفير مداخل مستديمة أعلى وكذا القدرة على تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية⁵.

وعلى ضوء ما سبق، فلقد نجم عن تعاريف التنافسية، خاصة تلك التي تبنتها المؤسسات التي تصدر تقارير دورية عن ها، محاولات لقياسها عن طريق إيجاد مؤشرات مركبة تضم عددا واسعا من المتغيرات والعوامل. إذ نتج عن هذا التوسع في القياس والتعريف الخلط وصعوبة التفرقة ما بين التنافسية والتنمية الاقتصادية بمفهومها الواسع، منه، فقد وجهت انتقادات عديدة لمفهوم التنافسية أو المؤشرات المركبة فيه⁶، ولعل الدراسة التي تميزت عن غيرها ب النقد هي الدراسة المعدة في تقرير التنافسية الكونية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي؛ إذ كان النقد الأكثر

¹ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، القدرة التنافسية وقياسها، جسور التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص:6.

² - Martine Durand et Claude Giorno, Les Indicateurs De Compétitivité Internationale :Aspects Conceptuels Et Evaluation, Revues économiques de l'OCDE, Paris, 22 octobre 1987, p02

³ - Oughton, C. , Competitiveness Policy in the 90s. The Economic Journal, 1 07(444), 1997, pp: 1484-1485.

⁴ Martine Durand et Claude Giorno, Op-cit, 22 octobre 1987, p02.

⁵ - Robert Hall and Irfan ul Haque, Trade, Technology, and International Competitiveness, World Bank, EDI series, 1995, p:3.

⁶ - Krugman, P. , Competitiveness: A Dangerous Obsession, Foreign Affairs, April 1994, pp : 28-44.

جوهرية، أين كان متمركزا على التقييم. فكانت الانتقادات مركزة على ابتعاد هذه المؤشرات المركبة عن تعريف وقياس واضح لمفهوم التنافسية، بحيث صرح هذا التقرير بأن كل شيء تقريبا يؤثر في التنافسية، ما أدى إلى تمييع مفهومها ومحدداتها¹.

ومن جهة أخرى ، فلقد درس فريق مشروع التنافسية في المعهد العربي للتخطيط هذه الانتقادات واستخلص منها جوانب جوهرية عدة، ولتفادي السابقة فإن المعهد العربي للتخطيط حاول، خلال عمله في إعداد تقرير عن تنافسية الاقتصادات العربية، تبني مفهوم واضح للتنافسية يركز أساسا على الأسواق الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر كميادين أساسية لتطوير التنافسية العربية².

وعلى نفس هذا المنوال ، فقد عمد المعهد التنافسية الدولية على تعريفها من خلال ربطها بقدرة البلد على³:

- استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، بما يوفره البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

- الإنتاج أكثر وبكفاءة نسبية، وتظهر هذه الأخيرة في الإنتاج بتكلفة أقل، من خلال تحسينات في الإنتاجية، واستعمال الموارد بما فيها التكنولوجيا والتنظيم . وبجودة عالية نتيجة لاستغلال أفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج. كما يعني بالكفاءة الملائمة والتي تتوافق مع الحاجات العالمية، في المكان والزمان ونظم التوريد، استنادا إلى المعلومات المحدثة عن السوق وامتلاك مرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

- البيع أكثر من السلع المصنعة ، والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتكنولوجيا ، وبالتالي تلك التي تتميز بقيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية ، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد.

وعلى ضوء ما سبق يمكن الجزم بأن التنافسية الوطنية متعلقة بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية والتي ترتبط بالأساس بالتنافس مع الدول الأخرى ، لا سيما في مجالات الأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

1. 2. تعريف تنافسية المؤسسة

¹ - Lall, S. Competitiveness indices and Developing Countries, An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report. World Development, Vol. 29, N° 9, 2000, pp. 1501-1525.

² - أنظر علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصادات العربية، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية في الأسواق العالمية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، العدد الخامس من 5 إلى 7 أكتوبر 1999 ، أبو ظبي.

³ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مرجع سابق، ديسمبر 2003 ، ص:7.

بخلاف مفهوم تنافسية اقتصاد الدولة ككل ، يعتبر مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً على مستوى المؤسسة، إذ تعرف على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، ويعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور، والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً¹، وعليه، فتبسيط تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة يكمن في قدرتها على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا ما يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

ومما يلاحظ من مفهوم تنافسية المؤسسة أنه أكثر وضوحاً ودقة، وبفهم بسيط تتعلق تنافسية المؤسسة بربحياتها، فللمؤسسة قليلة الربحية لا تعتبر تنافسية. وحسب النموذج النظري للمنافسة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق. ما يعني أن موارد المؤسسة يُساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تتبدد ، ويمكن ضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، ويمكن أن يعود ذلك إلى كون أن إنتاجيتها أضعف من إنتاجية المنافسين أو أن عناصر الإنتاج لتكلفتها أكثر من تكاليف المنافسين أو للسببين معاً.

وفي هذا الصدد، قدم "أوستن" Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية متمثلة في تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق ، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها موردو المؤسسة ، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها زبائن المؤسسة، تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة وكذا المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعاتها. حيث يعتبر هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية المنتجات لمؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير (R&D) أو الدعاية.

2. الأبعاد الأساسية لمفهوم التنافسية

تدفع الأبعاد الأساسية للتنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها:

¹ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، التنافسية وتجربة الأردن، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، السنة الثالثة، 23 جوان 2004، ص ص:2-3.

- مستوى التحليل ؛ اعتبارا من مستوى المؤسسة أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.
- الشمول؛ حيث تذكر الأدبيات شمول الفاعلية أو الكفاءة وهي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف ، والفعالية في الاختيار الصحيح للغايات.
- النسبية؛ حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت دولا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة ، أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عديده الأخيرين ، أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية أو مستهدفة وتكون معرفة جيدا؛ وتنعكس هذه القضايا على المؤشرات المنتقاة أو المتغيرات وعلى تركيب أدلة التنافسية.

3. أنواع التنافسية

- إضافة إلى النوعين المتناولين سابقا في تعريف، أي تنافسية الاقتصاد وتنافسية المؤسسات، يمكن بناء على الغاية المرجوة منها، التمييز بين عدة أنواع من التنافسية لعل أهمها¹:
- تنافسية التكلفة أو السعر؛ فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف، ونفس الشيء ينطبق على المؤسسات.
- التنافسية النوعية؛ إضافة إلى النوعية والملائمة فتتميز التنافسية بعنصر الابتكارية بدون التفكير الجدي بالسعر البيع. إذ تظهر التنافسية النوعية في الاقتصاديات ذات المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، ويشترط أن تكون المنتجات أكثر ملائمة للمستهلك، ما يوافق بأن تكون المؤسسات المصدرة تتمتع بلسمعة الحسنة في السوق، وبذلك تتمكن من تصدير سلعا حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيها.
- التنافسية التكنولوجية : حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التكنولوجيا، أو مدى استخدامها لعوامل عالية التكنولوجيا ما تعدى إلى نوعية المنتجات المقدمة.
- التنافسية غير السعرية؛ باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التكنولوجية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

¹ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مرجع سابق، ديسمبر 2003 ، ص ص:8-9.

كما يمكن تمييز بين أنواع التنافسيات بناء على استمراريته وارتباطها بالزمن ، إذ يميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF 2000) التنافسية الظرفية وبين التنافسية المستدامة . فللتنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها (CCI)، مركزة على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها ، وعليه تحتوي التنافسية الظرفية على عناصر مثل التزويد ، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق ... الخ. أما فيما يخص التنافسية المستدامة ودليلها (GCI)، فهي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري ، كما أنها تحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية ، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية ، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

إضافة إلى ما سبق، يمكن التمييز بين إنجاز التنافسية وكمون التنافسية وسيرورة التنافسية، ففي إدارة التنافسية يتوجب الموازنة بين الإنجاز الآني والكمون . فإذا تم التركيز على أحدهما والتضحية بالآخر، يفقد الغرض الأساسي من البحث في التنافسية¹.

4. التنافس والتنافسية

من خلال ما تم تناوله أعلاه ، يمكن ملاحظة بأن هناك اختلافات جوهرية بين المصطلحات ولو كانت متقاربة فيما بينها . وعليه فإنه ثمة فرق مفاهيمي هام بين التنافس والتنافسية، فإذا كانت التنافسية قد عرفت على أنها قدرة الاقتصاد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازها في التجارة الدولية بالمعنى الواسع ، فإن المنافسة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية. وعلى ضوء هذا، يمكن استنتاج بأن كل من التنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية.

5. الاستراتيجيات العامة للتنافس

تضمن استراتيجيات التنافس للمؤسسات تقويم وضعيتها التنافسية شاملة مختلف المجالات الاستراتيجية، مروراً بتقييم وتحديد المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها وصولاً إلى تجاوزها.

5.1. أسس استراتيجيات التنافس

¹ - Mirza, Global Competitive Strategies in the New World Economy, Edward Elgar, Cheltenham, 1998.

ترتكز وتستند استراتيجيات التنافس على أسس تجعل المؤسسة تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل انطلاقاً من قدراتها التنافسية، وتتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل، أو باستخدام بعض أساليب التمييز وتقديم منتج أفضل يجعل المستهلكين يعتقدون أنه يستحق سعراً عالياً¹.

فبانسبة لتكلفة الأقل؛ فإنها تتمحور حول قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي في النهاية لتحقيق عوائد أكبر. والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية². مع العلم بأن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الاستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.

أما فيما يخص تمييز المنتج؛ فتتبلور في قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك من جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المحتملة منها لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز³.

وما يجب التنبيه والتركيز عليه، ضرورة بناء المؤسسة لهذين الأساسين لتمكينها من امتلاك الميزات التنافسية المتعلقة بها، أو امتلاك أحد منهما على الأقل، والتي تتوجها بامتلاك قدرة تنافسية.

5. 2. استراتيجيات "بورتر" العامة للتنافس

يمكن تلخيص متطلبات استخدام الاستراتيجيات العامة للتنافس في الجدول الموالي، أين تبين نوع الاستراتيجية المستخدمة، متطلباتها من حيث الموارد، المهارة والمتطلبات التنظيمية:

الجدول رقم 01: استخدام الاستراتيجيات التنافس

الاستراتيجية	لمتطلبات من حيث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
--------------	----------------------------------	---------------------

¹ - نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص: 220.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 85.

³ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 1998، ص: 85.

<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق. 	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي ومستمر وإمكانية توفير رأس المال. - مهارات هندسية وفنية. - إشراف مكثف وكفاء على اليد العاملة - تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. - نظام توزيع ذو تكلفة منخفضة. 	<p>قيادة التكلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين الوظائف وخاصة البحوث، التطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى العلماء الباحثين. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات متميزة في المنتجات. - الابتكار والتطوير. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة المؤسسة في مجال الريادة في الجودة أو التكنولوجيا. - قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء. 	<p>التميز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع السوق المعين. 	<p>التركيز</p>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 265

ومن الجدول اعلاه، فلقد اقترح " بورتر " ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع التي تنشط فيه:

- استراتيجية قيادة التكلفة؛ ومرتكز هذه الاستراتيجية يكمن في الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة ، وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك ، كوجود فرص مشجعة على تخفيض

التكلفة وتحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشترين واعين تماما بالأسعار . ولهذا الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة، من بينها¹:

- احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الأمان من الموردين الأقوياء ، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح م عين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- استراتيجية التمييز؛ وترتكز هذه الاستراتيجية على تمييز المنتج المعروض بطريقة أو بأخرى، عن بقية منتجات المنافسين الآخرين ، سواء على أساس التفوق الفني ، الجودة، تقديم خدمات مساعدة المستهلك أو على أساس تقديم قيمة أكبر للمستهلك بواسطة هذا المنتج نظير المبلغ المدفوع. ويمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها²:
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.
- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة، ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- استراتيجية التركيز؛ والتي تبنى على التركيز على نسبة محدودة من السوق ، بدلا من تغطية السوق لكلية، بغرض الوصول إلى أفضل موقع فيه ، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية إما بتمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف ، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي ، أو بالتمييز والتكلفة الأقل معا . وتتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية³:

¹- نفس المرجع ، ص:223.

²- نفس المرجع ، ص:226.

³- نفس المرجع ، ص:228.

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة ، أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

يعتبر الهدف الأساسي من معرفة التنافسية هي إعطاء الصورة الحقيقية لما تعنيه ، فقد تعني امتلاك قوة أو تحمل ضعف مقارنة بالآخرين . ولما كان هناك اختلاف في تعريفها لا سيما تنافسية الاقتصاد ككل ، فإنه من الواجب إعطاء مقياس الذي من خلالها إجراء مقارنات مع المتنافسين، والذي يتشكل بحساب المؤشرات تخص الأداء والوضع المالي والإنتاجي وكل ما يتعلق بتحقيق ربحية متواصلة.

وما تجدر الإشارة إليه إلى أن مؤشرات قياس التنافسية باختلاف الوحدة التي يتم قياس تنافسياتها، فمنها ما يخص الاقتصاد الكلي، ومنها ما يخص المؤسسة كوحدة واحدة.

1. مؤشرات تنافسية الدولة المحدودة¹

من المفروض أن تزيد التنافسية من الازدهار الاقتصادي للمجتمع ككل ، لذا فمن المهم قياسها. وعلى الرغم من العيوب المعروفة لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي للفرد أو بقية المؤشرات المشابهة، في التعبير عن التنمية الاقتصادية ، فإن الناتج المحلي ومعدل نموه يسمحان بالتعبير عن تقدم الأمة أو توجهها نحو ذلك²، ويشير إلى أن الناتج المحلي الإجمالي هو أحسن مؤشر غير كامل عن توليد الثروة، لكنه فيما يتعلق بالتنافسية فإنه لا يميز المداخل الناجمة عن استنزاف الموارد غير المتجددة مثل البترول ، ولا المداخل الناجمة عن استغلال الأصول المتراكمة من

¹ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مرجع سابق، ديسمبر 2003 ، ص ص:9-11

² - عبدالله، عادل، المؤشرات الاقتصادية في التنمية ومؤشرات الدخل والتوزيع والفقير ، نقلا عن وديع محرر، مسح التطورات في مؤشرات التنمية ونظرياتها، المعهد العربي للتخطيط، دار طلاس، دمشق. ص ص:18-21.

جانب الأجيال السابقة ، ولا المداخل من القيمة المضافة الاقتصادية الحقيقية مثل الاختراعات ، التكنولوجيا وعملية التحويل.

فإذا تم أخذ هذه القضايا في الاعتبار ، فإن الناتج المحلي الإجمالي يبقى مع ذلك أحسن تقريب إحصائي أو مؤشر بديل ، للتعبير عن توليد الثروة؛ لكن من المقبول على نطاق واسع في الأدبيات الاقتصادية أن تنافسية البلد لا يمكن أن تختزل إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية ، كون أن المؤسسات تواجه الأبعاد السياسية والتكنولوجية والتعليمية لبلدان المنافسة وكذلك اقتصادياتها ، وبذلك فإنه بتزويد المؤسسات بمناخ ذي هيكل أكثر فاعلية والمؤسسات والسياسات الفاعلة، تستطيع الأمم أن تتنافس فيما بينها.

وبما أنه ثمة فرق مفا هيمي هام بين التنافس والتنافسية ، ومع أن كليهما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليلي للإنتاج والتجارة الدولية ، يوجد العديد من مؤشرات التنافسية ، فبعض الدراسات تقصر هذه المؤشرات على عدد محدود مثل : أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتعامل بها وغير المتعامل بها ، تكلفة العمل المميزة في الصناعة التحويلية ، ولكن الإنجاز الحقيقي لكل منها في تفسير تدفقات التجارة ليس كاملاً.

وبصفة عامة يتم التركيز لقياس تنافسية البلد على نمو الدخل الحقيقي للفرد فيه وعلى نتائج التجارة المتمثلة في فائض الميزان التجاري ، وحصته من السوق الدولية ، وتزايد نسبة الصادرات ذات القيمة المضافة المرتفعة.

ومما تجدر الإشارة إليه ، أنه يمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية - المعرف بشكل مفصل- على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني. فيمكن مثلاً أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من اليد العاملة مثلاً، فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل ، عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معين من مدخل العمل ، فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقصاً في الدخل والرفاه العام ينجم عن التخلص من اليد العاملة ما لم يتم استيعاب تلك اليد العاملة في مؤسسات أو مشاريع أخرى ، لذلك قد يتطابق المفهوم إذا كان تحسين تنافسية المؤسسة أو الصناعة قد تحقق مع الاحتفاظ بمستويات التشغيل.

ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاث : مستوى المؤسسة، مستوى الصناعة أو القطاع، مستوى الاقتصاد الوطني. كما يجب التنويه إلى أنه لا يمكن اختزال تنافسية البلد إلى مجرد عوامل مثل الناتج المحلي الإجمالي أو الإنتاجية لأن المؤسسات تواجه الأبعاد السياسية والتكنولوجية والتعليمية لبلدان المنافسة.

2. مؤشرات تنافسية المؤسسة

لقد ارتبطت تنافسية المؤسسة بقدرتها على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، لذا فقياس التنافسية في هذه الحالة متعلق بربحية المؤسسة. وعليه، فإن كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة السوقية، تشكل جميعاً مؤشرات دالة على التنافسية، لذا تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة كلا من الربحية، الإنتاجية، تكلفة الصنع، والحصة من السوق¹.

2.1. الربحية

إذ تعتبر الربحية أهم مقياس لتنافسية المؤسسات ، إذ تشكل مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، فبمقارنتها وربطه بمؤشر الحصة السوقية، فإنه يمكن للمؤسسة أن تعظم أرباحها وأن لا تتنازل عن أرباحها بغية رفع حصتها من السوق. ومن جهة أخرى، فإنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع ، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

فلذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها . وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها مؤشر توبين (TobinTM q) وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإنه لا تعتبر المؤسسة تنافسية².

وعليه، تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها ، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة ، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات التي تتحصل عليها ، إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى ، كما تعتبر النوعية وجودة منتجاتها عنصراً هاماً لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

¹ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مرجع سابق، جوان 2004، ص: 3

² McFatrige D. G. ,La Compétitivité : notions et mesures, Ottawa, Industries Canada,1995.

2.2. الإنتاجية الكلية للعوامل

ويتم بناء هذا المؤشر بالارتكاز على قياس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلة التي تستغلها المؤسسة في تحويل عوامل الإنتاج إلى منتوجات . وما يحسب على هذا المؤشر أنه لا يبين مساهمة كل عنصر من عناصر الإنتاج في العملية ككل ، ولا يوضح مزاياها ولا مساوئها فيما يتعلق بتكاليفها. كما أنه من الممكن أن لا تبين وتوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل بما يتعلق بجاذبية السوقية المنتوجات المعروضة من جانب المؤسسة ، لاسيما إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان أو أعداد . وإضافة إلى ما سبق ، فإنه يمكن أن يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية ، أي لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى كدرجة من الاستثمار غير فاعلة، أو بكليهما معاً . كما يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية ، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

2.3. تكلفة الصنع

أين يتم مقارنة تكلفة الصنع المتوسطة ، بتلك التي تعني المنافسين، فالأخذ بمؤشر تكلفة الصنع المتوسطة كافياً للتعبير عن القدرة التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس لمؤسسة ما، ما لم يكن هناك ضعف في التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة . ففي حالة ما تشكّل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، إذ أن هذه الوضعية نادرة الوجود¹، فيمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة.

2.4. الحصة من السوق

ما يجدر التنبية إليه في هذا المقياس إلى أنه من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي.

كما أنه في حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس ، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالمقياس إلى تكاليف منافسيها ، كلما كانت حصتها

¹ إذ يمكن أن تكون في المؤسسات البحثية ومؤسسات الاستشارات وغيرها من المؤسسات الخدماتية ذات الطابع المعرفي

السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، إذن تترجم الحصة السوقية المزايًا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس ، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر ، إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا ، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوق.

3. عوامل لتحسين من التنافسية

يفترض أن يتم تحليل التنافسية على مستوى المؤسسة ، ومستوى الصناعة أو القطاع ، ومستوى الاقتصاد الوطني ، ويجب التمييز بين الأهداف والمؤشرات ، فإذا كانت أهداف المؤسسة متمركزة في تعظيم القيمة الحالية ، للربح وكان الواقع يبين حصول المؤسسة على حصة أكبر من السوق، فيمكن أن يؤثر على أن المؤسسة في طريقها إلى الوصول إلى هدفها ، فإن هذه الحصة ليست مرغوبة بحد ذاتها؛ وإن ارتباط حصة السوق مع الربحية الأكبر هو أكثر صحة على مستوى المؤسسة مقارنة بفرع النشاط أو البلد ككل، فمن الممكن أن تحقق المؤسسة أرباحا أكثر من المعتاد بسبب حصتها الكبيرة في السوق ، لكن ذلك لا ينطبق على فرع النشاط؛ كما أن المؤسسة أفضل قدرة من البلد في استخدام موارد إضافية بغية توسيع أو المحافظة على حصتها في سوق تتجه نحو النمو.

ولقد بينت دراسات عدة مؤسسات وجود عدد كبير من المؤشرات متعلقة بتنافسية المؤسسة، ومن هذه النتائج¹:

- يمكن للمؤسسات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والابتكار ، وأن الوصفة الحسنة للمؤسسة يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مؤسسات أخرى حتى خارج بلدها، وخير مثال على ذلك الدروس اليابانية التي تستلهمها المؤسسات في أمريكا الشمالية.

- يكون المشروع الذي يعتمد على ضعف تكلفة عوامل الإنتاج في الحصول على مزايا تنافسية ، في وضع هش اتجاه منافسة مؤسسات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصا.

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

¹ - المعهد العربي للتخطيط بالكويت، مرجع سابق، ديسمبر 2003 ، ص : 14

- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة ، رأس المال كوفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل... إلخ.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر للتكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك، وليس كعامل من عوامل الإنتاج.
- من المهم معرفة أن التركيز على تنافسية المؤسسة تعنى دورا محدودا للدولة ، وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف، والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- فلذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مؤسساته ، فإن تنافسية المؤسسة تعتمد على نوعية إدارتها، ويمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني، إنشاء مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أمام التعاون بين المؤسسات ، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له ، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض ، والخدمات العمومية.

المبحث الثاني: نماذج التحليل الاستراتيجي

عادة ما يقال أن أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية قيام الإدارة العليا للمؤسسة بعملية الاختيار الاستراتيجي، ولكن على الوجه الآخر فإن المنطق يفترض أن الاختيار على الرغم من أهميته لا يستطيع أن يحقق الغرض المطلوب منه إلا إذا تم وضعه موضع التطبيق بطريقة

صحيحة، وبالإستعانة ببعض نماذج التحليل الاستراتيجي التي يمكن أن تكون بمثابة العنصر المساعد على تكوين وتحليل مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

ولقد تعددت أنواع البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للاختيار، والتي تتأثر بعوامل كثيرة بعضها يرتبط بالظروف البيئية والبعض الآخر يرتبط باتجاهات الإدارة، وسيتم عرض بعض النماذج التي تساعد المؤسسة على اختيار الاستراتيجية الملائمة للظروف التي تواجهها، وهي:

- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية؛ - نموذج جنرال إلكتريك؛ - نموذج التحليل الرباعي.

المطلب الأول: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية

يعتبر نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (B. C. G) Boston Consulting Group من أشهر النماذج التي يمكن أن تستعملها المؤسسات في تحليل واختيار بديل من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها.

لذا يتم التكلم في هذا المطلب عن منحنى التجربة، أبعاد ومتغيرات مصفوفة B. C. G.

1.1 منحنى التجربة¹

منحنى التجربة هو منحنى يحدد العلاقة بين تجربة المؤسسة المعبر عنها بالزمن وكفاءتها الإنتاجية وبصفة أدق التكاليف، حيث كلما زادت كمية إنتاج المؤسسة كان في حساب زيادة خبرتها في مجال نشاطها، والذي يعود إلى سرعة تنفيذ عمليات الإنتاج في المؤسسة، التحسينات المجرأة على الأساليب الإنتاجية الناجمة عن الملاحظات المتكررة في سير عملية الإنتاج، ملاحظة أن بعض خصائص المنتج غير ضرورية أو إمكانية استبدال بعض مكونات المنتج بمكونات أقل تكلفة.

1.1.1 تكوين منحنى التجربة

يتم إدراك هذا المنحنى على أساس مستويين:

1.1.1 المستوى الأدنى

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، تسيير واقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص ص: 147 - 152.

الذي يشير إلى أنه كلما تراكم الإنتاج لسلعة ما كلما انخفض وقت العمل المخصص لها وهذا يعني أن المنحنى يظهر المهارة المتزايدة للعمل.

1.1.2. المستوى الأعلى

يبين هذا المستوى إلى العلاقة بين كلفة الإنتاج وكمية الإنتاج المتراكمة.

وبإدخال كل التكاليف والمتعلقة بالإبداع، البحث، التسويق، الإنتاج، الاستثمار، الإدارة... إلخ، يتم الوصول إلى العلاقة الرياضية التالية:

$$C_t = C_0 \left(\frac{V_t}{V_0} \right)^n$$

ومن خلال التحويل اللوغاريتمي

$$C_t = C_0 \left(\frac{V_t}{V_0} \right)^n \rightarrow \ln(C_t) = \ln \left(C_0 \left(\frac{V_t}{V_0} \right)^n \right)$$

C_t : التكلفة الحالية للإنتاج (إلى يوم t) التي تتناسب V_t (الوحدة المنتجة).

C_0 : التكلفة الحالية للإنتاج (في يوم صفر) = إبتداء العمل التي تتناسب V_0 .

V_t : الإنتاج المتراكم في التاريخ السابق = التجربة الماضية.

V_0 : الإنتاج المتراكم في التاريخ = التجربة الماضية.

n : نسبة التجربة.

مثلا: إذا كان: $C = 100 K$, $V_t / V_0 = 0.5$

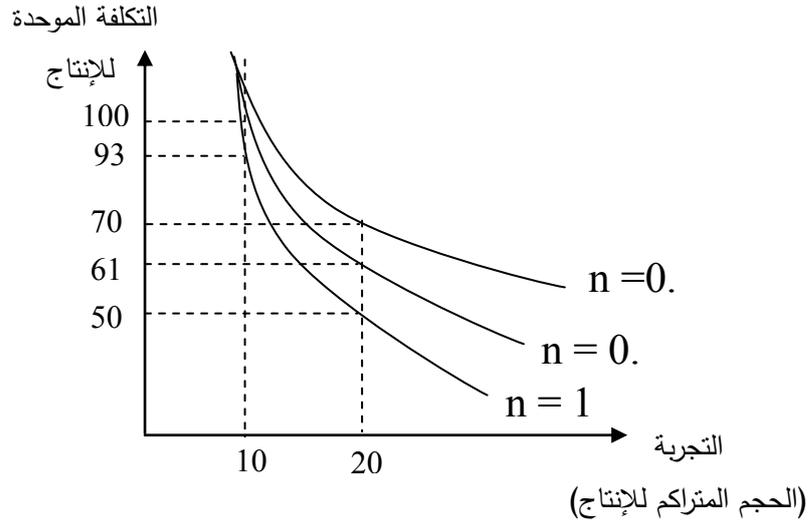
فيتغير (λ) نحصل على التكلفة الحالية المناسبة (C_t) المتمثلة في المنحنيات المضبوطة في

الشكل التالي:

$$n = 1 \quad \longrightarrow \quad C_1 = 50$$

$n = 0.7$	→	$C1 = 61$
$n = 0.5$	→	$C1 = 70$
$n = 0.1$	→	$C1 = 93$

الشكل رقم 01: منحنى التجربة



المصدر: Thietart. R, la stratégie d'entreprise, 10^{ème} édition, paris, Mc Graw édition, 1991, p :121

1. 2. مصادر التجربة

تعتبر مصادر التجربة متعددة ووجودها يدل على:

- سرعة عملية الإنتاج: مثلا بسبب التكرار تصبح الحركة سهلة جدا وهذا من جراء التجربة المكتسبة.
- تحسين أسلوب الإنتاج بفضل تحقيق المراقبة المتكررة للعمليات.
- إعادة إعداد السلعة لإعادة صنعها.

كل هذه المصادر لها علاقة بالمعايير التي تسهل التخصص للقوى العاملة وتؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.

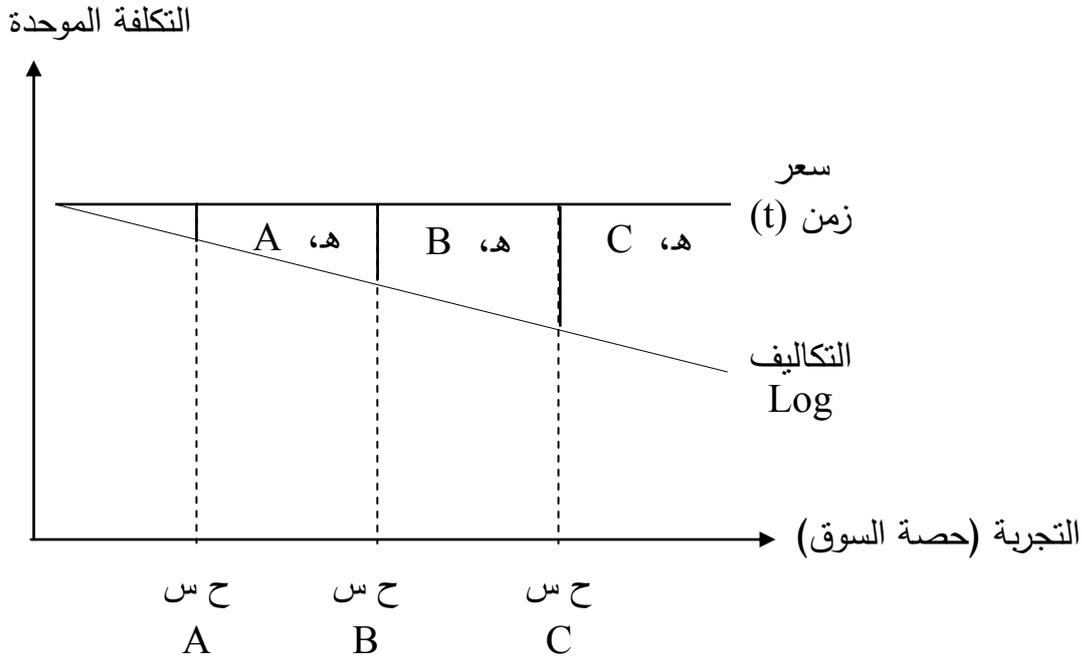
1. 3. حصص السوق والتجربة

بالنسبة للمنحنى التجربة يتم افتراض بصفة عامة أن السعر الموحد للسلعة ينخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعفت التجربة، فتمكن إحدى الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات في تحقيق

التجربة العليا لكي تستفيد من أدنى التكاليف الممكنة لعملية ما ، بافتراض أن حصة السوق بين المنافسين توزع حسب إنتاجهم، يمكن تسجيل أوضاع مختلفة على خط التجربة بسلم لوغاريتمي:

$$C_t = C_0 \left(\frac{V_t}{V_0} \right)^n \rightarrow \text{Ln}(C_t) = \text{Ln} \left(C_0 \left(\frac{V_t}{V_0} \right)^n \right)$$

الشكل رقم 02: حصص السوق والتجربة



المصدر: Idem, p: 123

ملاحظة هـ ر = حد الربح الموحد = هامش الربح. ح س = حصة السوق.

يمكن ملاحظة أن للمنافس (A) ثلاث استراتيجيات دفاعية:

1. البقاء في الميدان مع الخطر المتعلق بوجود استراتيجية هجومية من (C) والذي يستطيع أن يخفض الأسعار وبالتالي يضع (A) في حالة خسارة.
2. تحويل المنافسة قصد إنشاء فتحة وهذا لتقطيع الميدان الذي هو خارج عن طاقتها.
3. ترك ميدان العمل.

بينما بحوزة المنافس (C) المسيطر كثير من الاختيارات.

استثمار موارده المالية قصد إبعاد المنافسين الآخرين لا سيما (A) الذي يصبح في عجز مالي وبالتالي يكون قابل للاندماج أو المراقبة أو الابتعاد.

1.4. الاحتياطات الطريقة

ينبغي على المؤسسات التي تتبع هذا الطريقة أن تأخذ الاحتياطات التالية:

1.4.1. قيود الموارد

نفترض أن السوق لسلعة ما تنمو بنسبة 15 % سنويا ولنفترض أن مؤسسة (x) لها 10 % من حصة هذا السوق ، وكان للمنافس (Y) حصة 30 % الذي يحتفظ بها كل سنة و إذا حاول (x) أن يلتحق بـ (Y) على أفق 5 سنوات فينبغي عليه أن ينمو بنسبة 43 % سنويا فبعد 5 سنوات سيتضاعف حجم إنتاجه بستة أضعاف.

Ln 0.1

إذن المشكل المطروح هو:

- كيف تستطيع هذه المؤسسة (x) أن تمول نموها؟ وما هو التأثير على حجمها؟
- مشاكل المنافسين: رد فعل المنافسين الآخرين، لا سيما الذين انخفضت حصص أسواقهم.

1.4.2. تحديد الشكل

كون أن كل سلعة متكونة من قطع متعددة ولكل قطعة تجربة مختلفة.

1.4.3. إمكانية اللجوء من طرف المنافسين

في بعض الأحيان نرى بعض المؤسسات تندمج فيما بينها ، مثلا: A و B وقصد تخفيض التكاليف الموحدة المشتركة ، فبافتراض أن لدى المنظمين (A و B) نسبة التجربة = 0.6 وباستعمال الصيغة الرياضية: $\text{Log } C_t = \text{Log } C_0 - (V_t/V_0 \text{ Log } \lambda)$ نجد في الجدول الموالي اندماج (A + B) يؤدي إلى تحقيق السعر الموحد 52 ون.

الجدول رقم 02: أثر الاندماج على السعر الموحد

A+B	B	A	
000 .300 وحدة	000 .200 وحدة	000 .100 وحدة	تجربة متراكمة

تكلفة موحدة	100 ون	66 ون	52 ون
$\lambda = 6.0$			

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، 2002، ص: 152.

2. أبعاد ومتغيرات مصفوفة BCG

تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو مجموعة معينة من المنتجات. تأخذ هذه المصفوفة بالحسبان محفظة نشاط المؤسسة ، بحيث لا يمكن لمؤسسة متنوعة المنتجات أن تفكر وتحلل نشاطاتها على حدى ، بل تكون لها نظرة إجمالية على منتجاتها حتى تباشر تحويل الموارد

2. 1. بناء مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية

يمكن بناء مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية طالما توفرت البيانات والمعلومات عن المتغيرين الأساسيين التاليين:

- المركز التنافسي للمؤسسة أو حصتها في السوق ويبدو ذلك على المحور الأفقي؛
- معدل النمو في النشاط وذلك فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة ويعبر عنه المحور الرأسي.

ويتم رسم جدول بالمتغيرين الأساسيين أعلاه ، ويتم تقسيمه إلى أربع خانات مختلفة بحيث يمثل الجزء الأيمن الحصة النسبية للسوق الأكبر من واحد ، أما الجزء الأعلى فيمثل نسبة تطور السوق فيما يتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة الأكبر من مؤشر احتياجات النشاط والذي يختلف من صناعة إلى أخرى.

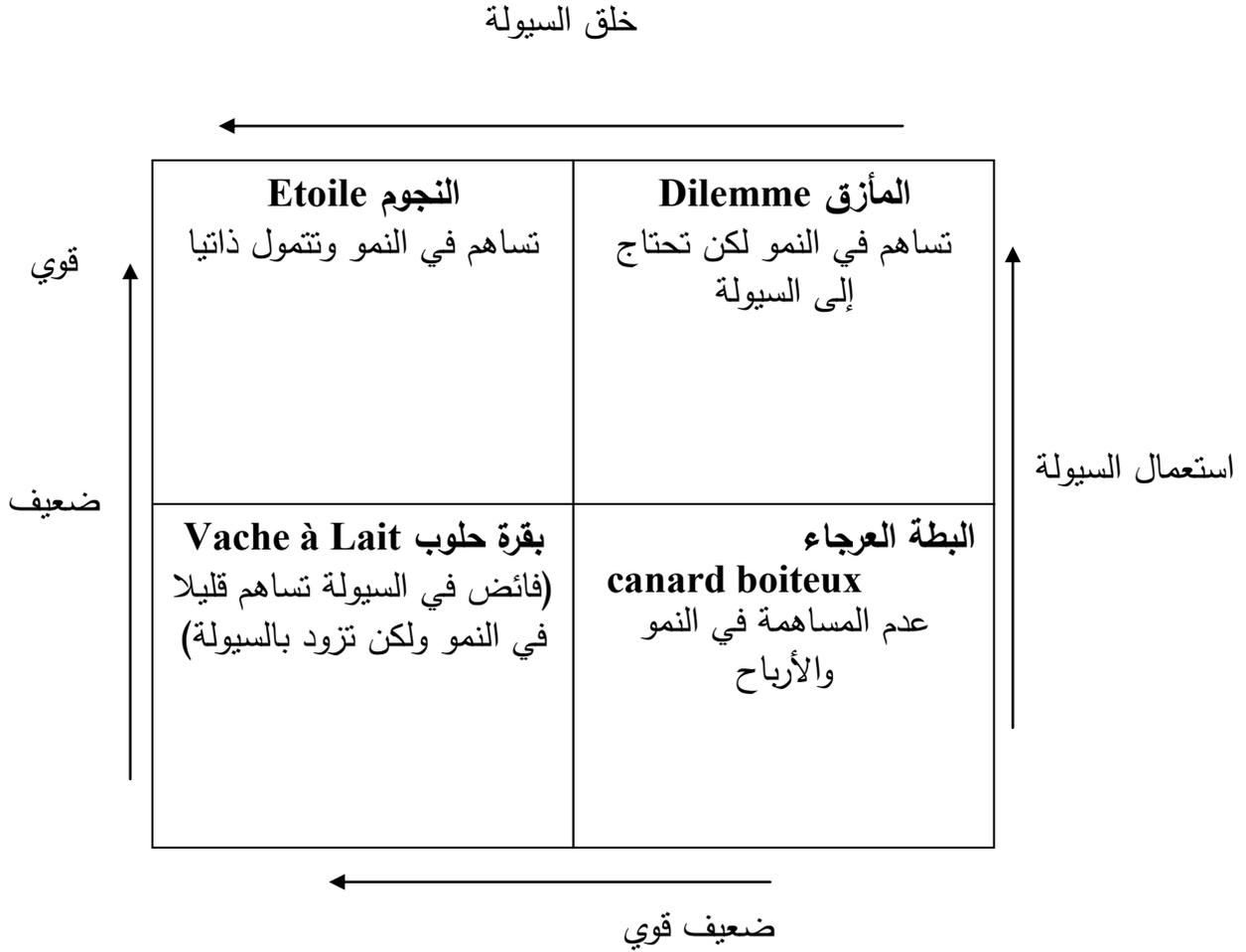
وتوجد عدة وحدات نشاط منتشرة بداخل هذا الجدول بحسب موقعها من المتغيرين السالفي الذكر ، وهكذا يأخذ النموذج في الاعتبار العوامل التي سبق شرحها فيما يتعلق بالبيئة الخارجية حيث يتم الكشف عن المخاطر والفرص التي تحيط بالمؤسسة.

2. 2. تحليل ملفات الأعمال والنشاطات¹

¹- Thietart . Raymond-Alain, op-cit, 1991, pp :137-138

تمثل مصفوفة BCG أربعة أنواع من النشاطات ولكل نشاط استراتيجية خاصة بها:

الشكل رقم 03: مصفوفة BCG



حصة السوق النسبية ل م . ن . إ = (ميدان نشاط استراتيجي)

المصدر: Thietart. R, op-cit, 1991, p:138

2. 2. 1. نشاطات النجوم

هي وحدات وأنشطة لها حصة كبيرة في السوق ومعدل نمو مرتفع والاستراتيجية الملائمة في هذه الحالة هي استراتيجية النمو والتوسع.

2. 2. 2. نشاطات البقرة الحلوب

تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض ، وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية وفي مثل هذه الحالة على المؤسسة البحث عن استثمارات جديدة في مجالات جديدة مما يتطلب إتباع استراتيجية التنويع.

2. 2. 3. نشاطات المأزق

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع بحيث يكون هذا النشاط وهذا الاستثمار م حل التساؤل والاستفهام ، والاستراتيجية الملائمة غير محددة حيث تعتمد على الظروف المحيطة وسياسة المؤسسة ، وغالبا ما تقع في هذا المربع كل من السلع الجديدة والتي تبدا مبشرة في السوق ، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق طلب عليها وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع.

2. 2. 4. نشاطات الوزن العاقل

هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية ودرجة نمو منخفضتين ، ومن أهم مميزات هذا المربع انخفاض المبيعات إلى أدنى مستوى، تناقص الأرباح، تقادم المنتجات ففي هذه الحالة عادة ما تلجأ المؤسسة إلى إتباع استراتيجية الانكماش والاستسلام لمؤسسة رائدة أخرى ، وقد تلجأ إلى نشاط آخر أو تلجأ إلى استراتيجية التصفية.

الشكل رقم 04: التمييز والتفوق التنافسي

		التفوق التنافسي	
		ضعيف	قوي
احتمالات التمييز التنافسي	عديدة	<p>عدم وجود علاقة بين (ن. م. إ) و (ح. س)</p> <p>حالة التجزؤ</p>	<p>استراتيجية التخصص لها آثار إيجابية إبتداء من العتبة الأدنى لـ (ح. س).</p>
	محدودة	<p>حالة التجزؤ</p> <p>حواجز الدخول غير موجودة (ح. س) لا تؤثر على المردودية</p>	<p>استراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف</p>

ملاحظة: ح س = حصة السوق، ن. م. إ نسبة المردودية للاستثمار

المصدر: Michel Gervais, *stratégie d'entreprise*, 5^{ème} édition, édition Economica, .Paris, 2003, p :83

المطلب الثاني: نموذج جنرال إكترك

طورت مؤسسة جنرال إكترك هذا الأسلوب لتفادي نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج جماعة بوسطن الاستشارية والذي نتج عن استخدامها لمتغيرين إثنين فقط، ويأتي هذا النموذج من أجل العمل على إعطاء نظرة أكثر تفصيلاً وأكثر واقعية بإضافة مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر في نشاط المؤسسة.

1. بناء نموذج جنرال إكترك¹

ويقوم هذا النموذج على عنصرين:

- العنصر الأول: قوة النشاط والأعمال.
- العنصر الثاني: درجة جاذبية الصناعة.

حيث يمكن التحكم من خلال هذين العنصرين على محفظة الأنشطة الخاصة بالمؤسسة ، هذا ويتم تحديد وضع النشاط لكل معيار على مقياس مكون من ثلاثة درجات تتراوح ما بين قوي ، متوسط، وضعيف، ويتكون كل معيار من هذين المعيارين من عدة عناصر تسهم في إضفاء القدرة على هذا التحليل.

1.1. قوة النشاط

وتتوقف على العناصر التالية:

- حصة المنتج أو نشاط المؤسسة أو السوق.
- درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة في السوق.
- جوانب القوة في المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
- مدى استغلال المؤسسة للطاقة الإنتاجية المتاحة.
- المهارات الفنية المتاحة للمؤسسة.

¹ - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص: 217 - 219

ويقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقييم العناصر الخمسة السابقة من منطلق أهمية كل عنصر في مجال العمل، ومدى جودة ذلك العنصر في الوقت الحالي، باستخدام مقياس يتراوح من واحد إلى تسع درجات لكل عنصر وذلك لقياس أداء المؤسسة في كل عنصر:

قوة المؤسسة (في أحد العناصر) = أهمية العنصر x التقييم الحالي للعنصر

وفيما يلي مثال لذلك:

الجدول رقم 03: قياس قوة المؤسسة في نموذج جنرال إلكتروني

العنصر	أهمية العنصر	التقييم الحالي للعنصر	قوة المؤسسة
1- حصة المؤسسة في السوق	9	9	81
2. درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة	2	9	18
3. جوانب قوة المؤسسة بالنسبة للمنافسين	9	7	63
4. مدى استغلال الطاقة الإنتاجية	3	9	27
5. المهارات الفنية المتاحة في المؤسسة	7	9	63
		المجموع	252

المصدر: نفس المرجع، ص: 218.

ويتم الحكم على قوة المؤسسة على النحو الموالي:

250 درجة فأكثر: المؤسسة قوية.

125 - 249 درجة: المؤسسة متوسطة القوة.

أقل من 125 درجة: المؤسسة ضعيفة.

ويوضح الجدول أن المؤسسة قوية في النشاط أو المنتج محل التحليل حيث أن مجموع

الدرجات التي تحصلت عليها (252) درجة.

1. 2. درجة جاذبية الصناعة

ويتم تحديدها من خلال العناصر التالية:

- حجم السوق في الصناعة كلها.

- درجة الموسمية في نشاط الصناعة.
 - شدة المنافسة في الصناعة.
 - مدى استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة.
 - المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة ككل.
- وبإتباع نفس الأسلوب السابق يقوم الخبراء بتقييم الع ناصر الخمسة السابقة من خلال
بعدين:

- أهمية العنصر للصناعة

- تقييم جودة ذلك لعنصر في الوقت الحالي

ويتم ذلك أيضا باستخدام مقياس مكون من تسع درجات كما سبق توضيحه وذلك للتعرف على قوة الصناعة وجاذبيتها من خلال المعادلة التالية:

قوة الصناعة وجاذبيتها (في أحد العناصر) = أهمية العنصر x التقييم الحالي للعنصر وفيما يلي مثال لذلك:

الجدول رقم 04: قوة الصناعة وجاذبيتها في نموذج جنرال إلكترونيك

العنصر	أهمية العنصر	التقييم الحالي للعنصر	قوة المؤسسة
1. حجم السوق في الصناعة كلها.	9	8	72
2 الموسمية نشاط في الصناعة.	2	7	14
3. شدة المنافسة في الصناعة.	8	4	32
4. درجة استخدام الطاقة في الصناعة.	3	9	27
5. المهارات الفنية والتكنولوجية	6	7	42
المجموع			187

المصدر: نفس المرجع، ص: 220.

ويتم الحكم على قوة الصناعة وجاذبيتها كما يلي:

250 درجة فأكثر : الصناعة قوية وجذابة.

125 - 249 درجة: الصناعة متوسطة القوة والجاذبية.

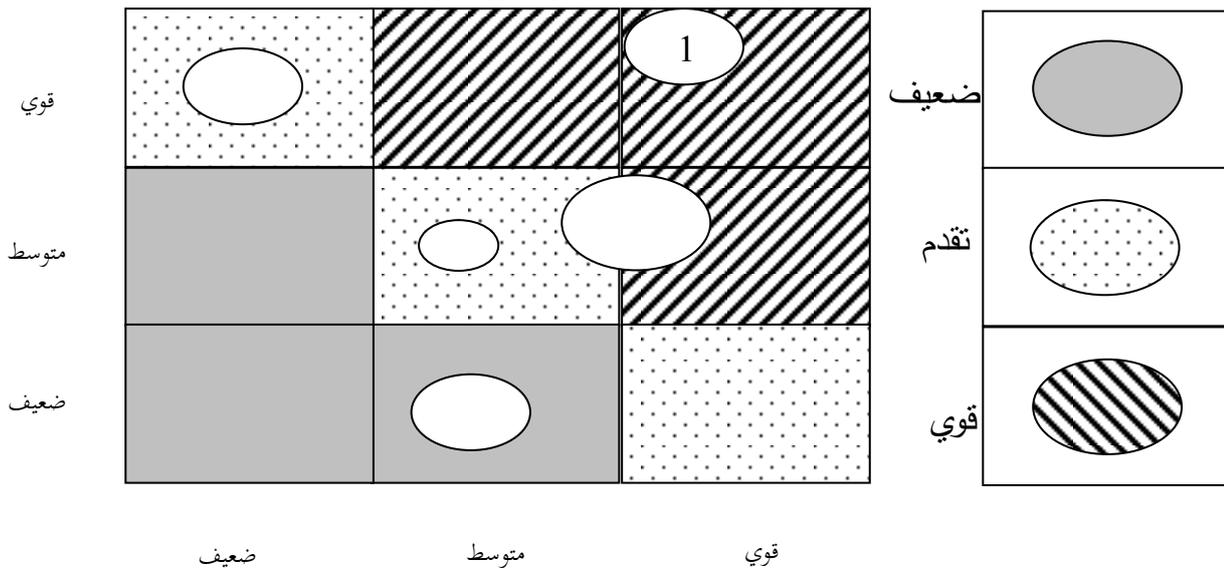
أقل من 125 درجة: الصناعة ضعيفة وغير جذابة.

وهكذا يتضح من الجدول أن الصناعة جذابة ومتوسطة القوة.

2. نموذج جنرال إلكتروك للإشارات الضوئية¹

وبالإضافة إلى ما سبق يتم التعبير عن كل نشاط أو منتج يخضع للتحليل في شكل دائرة، وهذه الدائرة ذات حجم معين ، ويعكس ذلك الحجم حصة النشاط أو المنتج في الصناعة ككل ، وبداخل هذه الدائرة هناك شريحة مظلمة يتم رسمها لكي تعبر عن حصة المؤسسة من مبيعات النشاط أو المنتج على مستوى الصناعة ككل.

الشكل رقم 05: نموذج جنرال إلكتروك للإشارات الضوئية



المصدر: نادية العارف، مرجع سابق، 2001، ص 221.

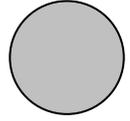
وفيما يلي بيان لمغزى الإشارات الضوئية:

إذا كان النشاط يقع في المربعات بهذا الشكل فإن على المؤسسة أن تمضي وتستثمر في زيادة إنفاقها واستثماراتها وتوسع في أعمالها ، إذن عليها أن تتبع استراتيجية التوسع والنمو.

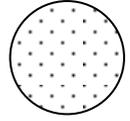


¹ - Philip KOTLER & Bernard DUBOI, Marketing Management, 10ème édition, édition Publi-union, Paris, 2000, pp :103-104.

إذا كان النشاط يقع في مثل هذه المربعات ، فإن على المؤسسة أن تتوقف حيث أن النشاط ضعيف وينبغي عليها التخلص منه وتصفيته إذ أمكن.



إذا كان النشاط يقع في هذه المربعات فإن على المؤسسة أن تأخذ اتجاهها حذرا حياله وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار وأن تتابع الموقف باستمرار وتعد استراتيجية الاستقرار مناسبة لمثل هذا النشاط.



اتضح من خلال النموذج السابق أن الدائرة رقم (1) تمثل التحليل السابق إجراءه في الجدولين السابقين، والذي ظهر من خلاله الوضع الجيد للنشاط . وبالنظر إلى كل الدوائر في النموذج السابق يتبين أن المؤسسة بصفة عامة في موقف جيد من حيث الشكل العام لاستثماراتها.

المطلب الثالث: نموذج التحليل الرباعي¹

لا يقل هذا النموذج أهمية عن النموذجين السابقين إذ أنه يعمل على تحديد المركز التنافسي للمؤسسات، ومن ثم فهو يساعدها على العمل للتحسين المستمر في وضعيتها. من ثم فيعمل نموذج التحليل الرباعي على إيجاد البديل الملائم للمركز التنافسي للمؤسسة من بين البدائل الموجودة أمامها.

1. تقديم النموذج الرباعي

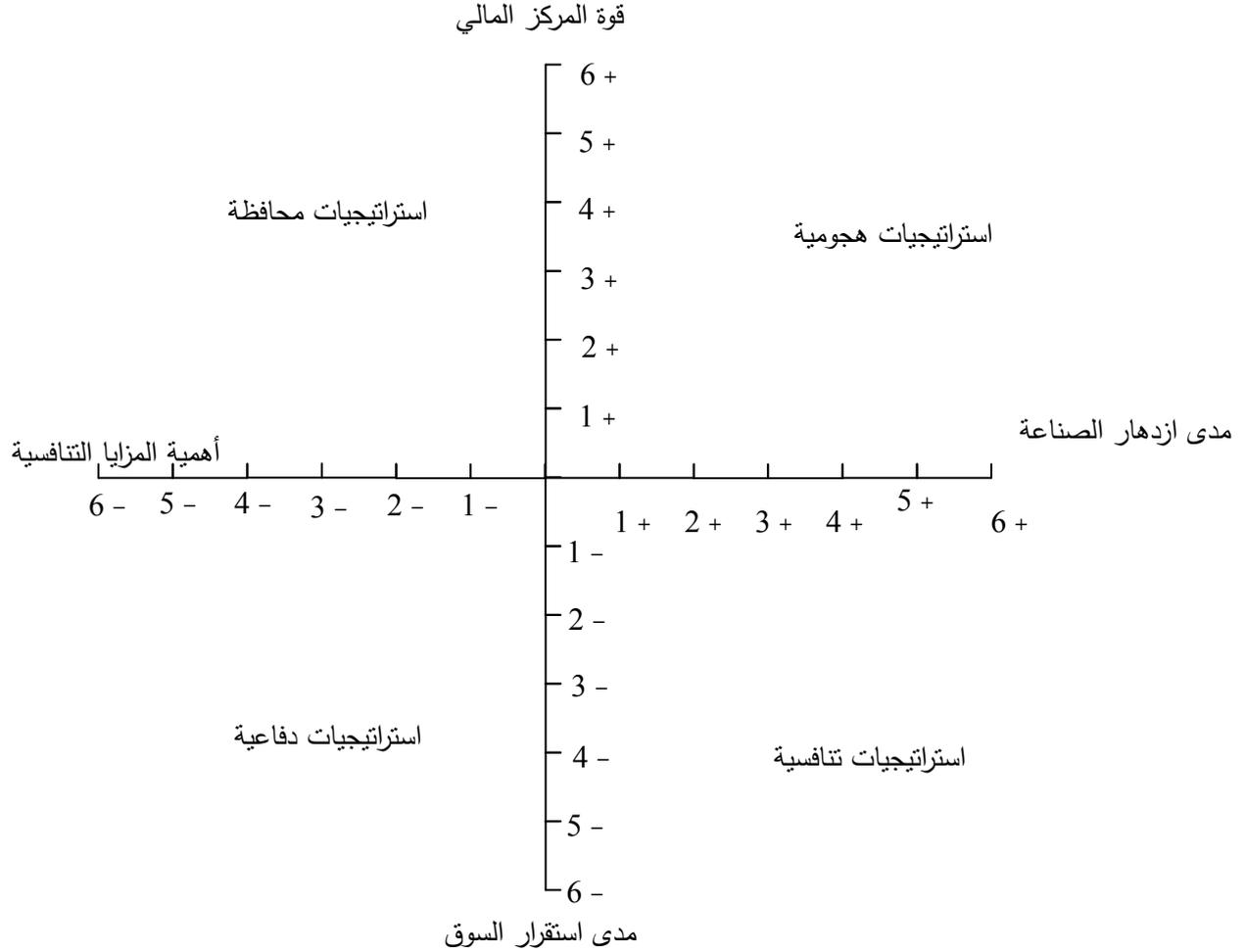
يمثل هذا النموذج -النموذج الرباعي- في مصفوفة تقوم بتحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل، حيث يتم تحديد البدائل الاستراتيجية في هذا النموذج بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية وعرضها على محورين س وع . فالمحورين السابقين يحددان إمكانية أخذ أربع بدائل الاستراتيجية متمثلة في استراتيجية هجومية؛ استراتيجية دفاعية؛ استراتيجية المحافظة؛ استراتيجية تنافسية.

والأبعاد الأربعة المكونة لهذا النموذج هي المحصلة النهائية لنتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وهذه الأبعاد هي المحدد الحقيقي وفق هذا النموذج للمركز التنافسي الشامل للمؤسسة .

¹ - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص: 206 - 208.

ويمكن الإختيار من بين هذه البدائل بالأخذ بالحسبان طبيعة نتائج التقييم الداخلي والخارجي ،
والشكل أدناه يبين التمثيل البياني للبدائل الاستراتيجية:

الشكل رقم 06: نموذج التحليل الرباعي



المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، 2000، ص: 206

2. الأبعاد الداخلية للنموذج

وتبين المحاور في النموذج بعدين الداخليين، هما:

2.1. قوة المركز المالي للمؤسسة

تكون قيم المتغيرات المكونة لقوة المركز المالي للمؤسسة موجبة ، و يتكون هذا البعد من عدة متغيرات فرعية، فهو عبارة عن محصلة لـ:

- معدل العائد على الاستثمار؛
- معدل الرفع المالي والتشغيلي؛
- نسبة السيولة؛
- معدل رأس المال العامل؛
- معدل التدفقات النقدية؛
- إمكانية الخروج بسهولة من السوق؛
- مدى سهولة التصفية وتحويل الأصول إلى نقدية؛
- مدى مخاطر النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.

حيث تقوم المؤسسة بحساب قوة مركزها المالي بحساب المتوسط الحسابي لقيمة المتغيرات الفرعية.

2.2. أهمية المزايا التنافسية للمؤسسة

وهي عبارة عن المزايا التي تتمتع بها المؤسسة وتتميز بها عن منافسيها ، وتختلف هذه المزايا بحسب نوع المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تعمل فيه ، وما يلاحظ من النموذج أعلاه أن قيمة هذا البعد سالبة غير أنها عند التقييم تكون قيم المتغيرات المكونة لهذا البعد موجبة ، لذا يتم تحويل القيم الأصلية بطرح القيمة - 7 من القيم الأصلية ، وذلك لكون القيمة- 1 تمثل المؤسسة المتمتعة بأقصى ما يمكن من المزايا.

والمركز التنافسي ما هو إلا محصلة للمتغيرات التالية:

- حصة المؤسسة في السوق؛
- جودة المنتج؛
- درجة ولاء ووفاء الزبائن لمنتجات وخدمات المؤسسة؛
- مدى استغلالها لطاقتها الإنتاجية؛
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في نشاطاتها؛
- خبرة المؤسسة وعلاقتها بالموردين.

وفي الأخير تقوم المؤسسة بحساب قيمة مزاياها التنافسية بحساب المتوسط الحسابي لقيمة المتغيرات الفرعية والمعدلة المكونة لهذا البعد.

3. الأبعاد الخارجية للنموذج

ويظهر النموذج بعدين خارجيين وهما:

3.1. مدى استقرار السوق

فعند تقييم المؤسسة لعوامل استقرار السوق الناشطة فيها تكون تلك القيم موجب ومن الملاحظ أن القيم المفسرة في النموذج سالبة ، لذا يتم تحويل القيم الأصلية بطرح القيمة - 7 من القيم الأصلية وذلك لكون القيمة-1 هي تمثيل للسوق المستقرة تماما.

وما تجدر الإشارة إليه أن مدى استقرار السوق هو حسيلة للمتغيرات التالية:

- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة؛
 - معدل التضخم الحاصل في الاقتصاد التي تنشط فيه المؤسسة؛
 - تقلب الطلب على منتجات المؤسسة؛
 - تقلب أسعار منتجات الصناعة؛
 - حدة المنافسة وإمكانية دخول منافسين جدد.
- وفي الأخير تقوم المؤسسة بحساب قيمة استقرار السوق بحساب المتوسط الحسابي لقيمة المتغيرات المعدلة.

3.2. مدى ازدهار الصناعة

تكون قيم العوامل المكونة لمدى ازدهار الصناعة في القطاع التي تنشط فيه المؤسسة موجبة، ويتمثل هذا البعد الخارجي في حسيلة للمتغيرات التالية:

- معدل نمو الصناعة؛
 - معدل الأرباح متمثل في معدل الربحية؛
 - الاستقرار المالي والتكنولوجي؛
 - كثافة رأس المال؛
 - سهولة الدخول للصناعة الإنتاجية؛
 - مدى استغلال الطاقة.
- ومن ثم تقوم المؤسسة بحساب مدى ازدهار الصناعة بحساب المتوسط الحسابي لقيمة المتغيرات أعلاه.

4. طريقة استخدام النموذج

ويمكن استعمال النموذج على النحو الآتي:

4. 1. تقييم قوة المركز المالي للمؤسسة

ويتم ذلك باستخدام مقياس يتدرج من (1+) لأضعف المؤسسات حتى (6+) لأقوى المنظمات، وكذلك بالنسبة لمدى ازدهار الصناعة فتقييم الصناعات ذات معدل ازدهار يتم باستخدام مقياس يتدرج من (1+) لأضعف الصناعات إلى (6+) لأعلى الصناعات ازدهارا كما تتدرج القيمة المستخدمة لتقييم المزايا التنافسية من (1-) للمؤسسات التي تتمتع بأفضل المزايا التنافسية في الصناعة حتى (6-) لأقل المؤسسات تمتعا بمزايا تنافسية، وبالمثل في السوق المستقر ذو معدل التغير المنخفض تعطى له قيمة مادية (1-) في حين أن الأسواق المتقلبة الغير المستقرة تقيم بـ (6-).

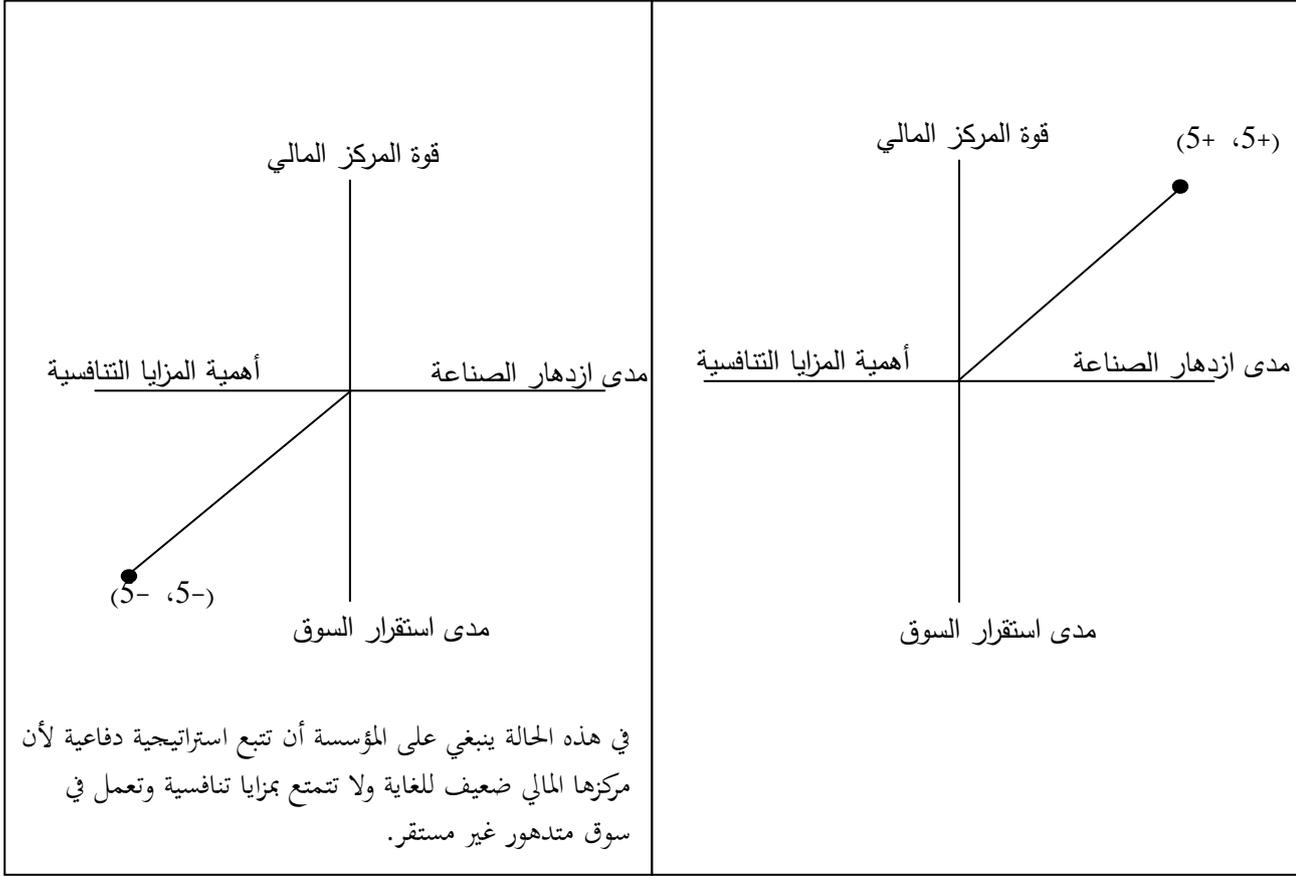
4. 2. تحديد قيمة س وع

تحسب القيمة المجمعة لكل من القيم المعبرة عن قوة المركز المالي وقيمة المزايا التنافسية والقيمة المعطاة لاستقرار السوق ومدى ازدهار الصناعة بالنسبة للمحور السيني والمحور العيني في النموذج، بحيث يكون هناك قيمتين واحدة على المحور السيني هي محصلة لقيمة مدى ازدهار الصناعة، وقيمة الأهمية النسبية للمزايا التنافسية، والأخرى على المحور العيني تعبر عن قيمتي قوة المركز المالي للمؤسسة وقيمة مدى استقرار السوق. ومن ثم يتم تحويل القيمتين س، ع إلى نقطة واحدة تمثلهما.

4. 3. تحديد المركز التنافسي للمؤسسة

يتم إيصال خط من خط الصفر لهذه النقطة لتحديد المركز التنافسي ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة سواء استراتيجية هجومية أو محافظة أو دفاعية أو تنافسية بحسب المربع الذي يقع فيه هذا الخط كما يوضح الشكل أدناه:

الشكل رقم 07: تقييم المركز التنافسي باستخدام نموذج التحليل الرباعي.



المصدر: نفس المرجع، ص: 209

ولتسهيل عملية تحديد قيمة س وع، يمكن الاستعانة بالجدول التالي:

الجدول رقم 05: تحديد قيمة س وع لنموذج التحليل الرباعي

قيمة ع			قيمة س		
القيمة المجمعة	مدى استقرار السوق	قوة المركز المالي	القيمة المجمعة	المزايا التنافسية	مدى ازدهار الصناعة

المصدر: نفس المرجع، ص: 211

فكل من القيمتين المجمعتين ما هما إلا نتاج عملية الجمع بين عناصر القيمة س وحدها وعناصر قيمة ع وحدها.

كما أن قيمة كل من قيمة مدى ازدهار الصناعة ، المزايا التنافسية ، قوة المركز المالي ومدى استقرار السوق ما هي إلا قيمة الوسيط الحسابي لمتغيراتها الفرعية معدلة فقط لكل من المزايا التنافسية ومدى استقرار السوق.

المبحث الثالث: قياس وتحسين أداء المؤسسة

تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة لأي مؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة بأقصى كفاءة ممكنة حيث تختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بحسب طبيعة نشاطاتها وإمكانياتها ، غير أن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين من السلع والخدمات بدرجة عالية من الكفاءة.

فعملية قياس أداء المؤسسة هي عملية تقييمية لما تم إنجازه مع ما هو مرغوب الوصول إليه، إذ لا تتم عملية تحسين بدون عملية قياس وتقييم لمجمل نشاطات وأعمال المؤسسة التي مرد جودتها التخطيط والتوجيه والمراقبة الدائمة لكل الأعمال، كل فرد بحجم مسؤولياته.

والفكرة الأساسية من كل ما سبق هو تحديد مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتقويم الفجوات الواردة، فتحقيق الأداء الأمثل هو العنصر الأساسي من عناصر التقدم والنمو للمؤسسة آخذة طاقات العمل وأساليبه كلها بعين الاعتبار لتحقيقه.

لذا سيتم تناول بشيء من التفصيل النقاط الموالية:

- عموميات حول أداء المؤسسة؛
- قياس الأداء في المؤسسة؛
- تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: عموميات حول أداء المؤسسة

يمثل أداء المؤسسة صورة حقيقية لوضعيتها الداخلية المتمثلة في مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، والخارجية التي تتمثل في وضعها مقارنة بالمؤسسات المنافسة ، لذا تعمل المؤسسة على تحسين هذه الصورة لما تجنيه منها من فائدة معتبرة ، ولعل أول ما يشد العلم به هو معرفة أهم المفاهيم التي تتعلق بأداء المؤسسة.

وسوف يتناول هذا المطلب أهم الجوانب التي ترتبط بأداء المؤسسة.

1. مفاهيم أولية لأداء المؤسسة

لعل من أهم المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة الفعالية والكفاءة والنجاعة والتي يمكن إيجازها كما يلي:

1.1. الفعالية¹

لقد عرف إيتزيوني etzioni الفعالية على أنها درجة القدرة على تحقيق الأهداف المعينة والمحددة من قبل المؤسسة لذا فهو مفهوم واسع وغير مدقق والذي يحتوي على الأول غير أن المؤسسة يمكن أن تكون فعالة بدون أن تكون كفوة والعكس صحيح. وتتعلق باستعمال الوسائل من أجل الوصول إلى نتائج المرجوة في إطار الأهداف المسطرة ، فلقد عرفها على أنها مقدرة أي معرفة معينة على تغيير وضعية العمل والتي في حالة بقائها تمثل عقبة للمؤسسة ولقد ركز هذا التعريف على الكيفية التي يتم بها استهلاك الوسائل وعدم إعطاء أهمية للماذا والتي تمثل مصداقية الأهداف أو ماذا والتي تمثل منفعة النتائج.

1.2. الكفاءة²

لقد اعتبر إيتزيوني etzioni على أن الكفاءة عبارة عن كمية الموارد والوسائل المستعملة لإنتاج وحدة إنتاج ، لذا فهو عادة ما يرتبط بمفهوم تكلفة الإنتاج ، الربح والإنتاجية والذي يعتبر كمقياس داخلي لأداء المؤسسة.

¹ - kalika Michel, *structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance*, Edition Economica, Paris, 1995, p :328.

² - *Idem*, p : 328.

وذلك بتوسيع التحليل بالاستعمال زوج وسائل /نتائج ولقد عرفها على أنها التقرير بين المجهود والوسائل الإجمالية المستخدمة في النشاط من جهة ، والمنفعة الحقيقية التي يجلبها الأفراد على شكل قيمة لاستعمال من جهة أخرى.

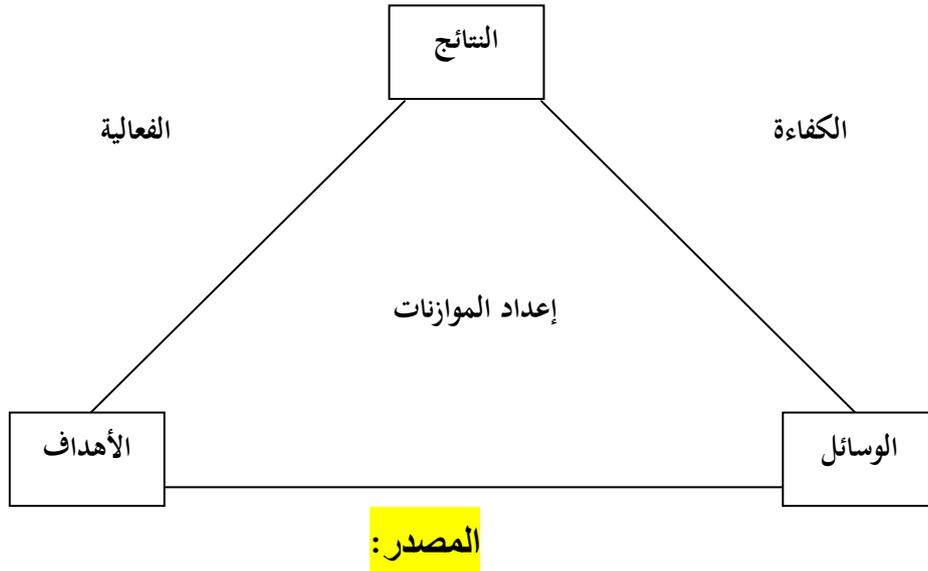
1.3. النجاعة

كثيرا ما يعبر عن نجاعة بالفعالية التي تترجم في تحقيق الأهداف المسطرة غير أن هذا التعريف ناقص كون أنه لا يهتم بتكاليف تحقيق هذه الأهداف.

وما يلاحظ أن الفعالية تهتم بالمرجات وهي تحقيق الأهداف أما الثانية تهتم بالعلاقة بين المدخلات والمرجات أي تكلفة تحقيق الأهداف.

ترتبط نجاعة أو أداء المؤسسة برقم أعمالها المحقق ، القيمة السوقية وكذا الابتكار والإبداع لذا فهي عبارة عن العلاقة بين المفاهيم نتائج والوسائل والأهداف التي تستلزم ثلاث معطيات ملخصة في الشكل أدناه:

الشكل رقم 08: العلاقة بين المفاهيم نتائج والوسائل والأهداف



ومن الملاحظ أن كل من الفعالية والكفاءة والميزانية تحقق مستويات مرتبطة في حالة تفاعلهم مع بعضهم، ولعل أن هذا المفهوم ينقسم في المحيط التنافسي إلى¹:

¹ - MARCHESNAY. M & FOURCADE. C, gestion de la PME/PMI, Edition Nathan, 1997, pp :101-103

- نجاعة تنافسية؛ وذلك باستحواذ على ميزة تنافسية تجعل من الممكن على المؤسسة التغلب على منافسيها وتقديم أفضل خدمة لزيائنها والتي تتمثل في ثلاث معايير وهي الحصة السوقية ، إرضاء الزبائن، معدل الوفاء.

- نجاعة تنظيمية؛ وذلك بالاحتفاظ بالتنظيم الأمثل للحفاظ على نجاعة المالية وغيرها لل مؤسسة وتحسين أدائها ويمكن تمثيلها في المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القدرات الإدارية.

2. معايير قياس نجاعة المؤسسة

تتمثل معايير قياس نجاعة المؤسسة في¹:

2. 1. قياس الفعالية

ولقياسها يمكن الأخذ إما بالطريقة الكمية والتي تركز على النتائج المحاسبية وال مالية ودوران الأفراد والمخزونات ، وإما بالطريقة الكيفية والتي تركز على الآراء المجمعة غير أن هذه الطريقة تتميز بالذاتية مقارنة بالأولى التي تعتبر موضوعية إلى درجة ما.

ويمكن قياس الفعالية في المؤسسة بقياس:

- الفعالية الاقتصادية؛ والتي تعنى بقياس درجة تحقيق النتائج والمكان التي تحتله المؤسسة في قطاع نشاطها، تطور هذا المكان وكذا جودة ونوعية خدماتها ومنتجاتها.

- الفعالية الاجتماعية؛ بقياس الفعالية من وجهة نظر اجتماعية وذلك باعتبار العمال كشركاء وليسوا كعوامل لإنتاج السلع والخدمات ، لذا يجمل هذا العنصر في قياس المناخ الاجتماعي للمؤسسة، إرضاء المستخدمين ، طبيعة العلاقة الاجتماعية والنشاط الاجتماعي التي تلعبه المؤسسة.

- الفعالية التنظيمية؛ وذلك بالتوجه مباشرة نحو قياس الهيكل التنظيمي بقياس مدى احترام الهيكل التنظيمي، العلاقات بين مختلف وحداته، نوعية سير المعلومات وكذا مرونة الهيكل التنظيمي.

وما يمكن التنويه إليه هو أن قياس الفعالية الإجمالية يكون بقياس الأنواع الثلاث أعلاه وكلما كان هناك ارتباط قوي يعني أن المؤسسة ذات نجاعة كبيرة.

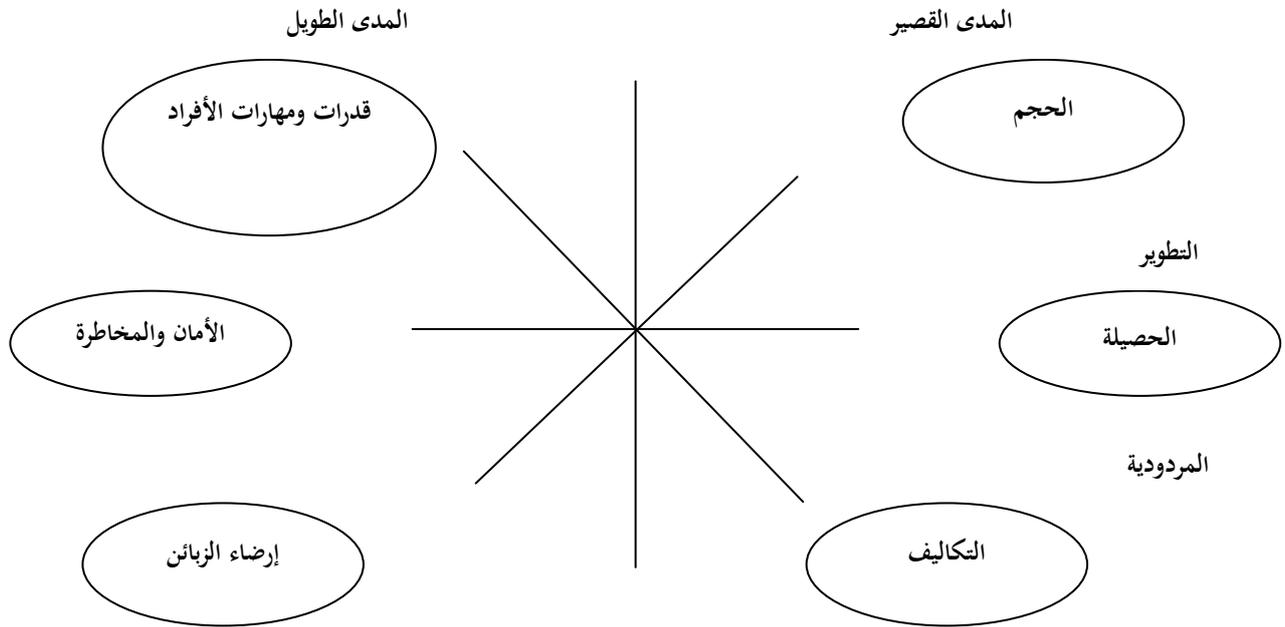
¹ - kalika Michel, Op-cit, 1995, pp :328.

2.2. معايير قصيرة متوسطة وطويلة الأجل لنجاعة المؤسسة

فبالإضافة إلى المعايير القصيرة الأجل لتطوير المردودية توجد هناك معايير أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها والتي تعنى بجودة وأمن الأفراد. فالمؤسسة ذات النجاعة هي التي لها قدرة على وقاية ومنح الرضا لزيائنها بطريقة تجعلهم أوفياء ، وذلك بتقليل الأخطاء والخدمة الواسعة والأفضل مقارنة بمنافسيها؛ ولا يكون هذا إلا بالاستثمار المجدي وإعطاء الحرفية لنشاطاتها والذي يجعلها ذات مردودية من خلال رفع رقم أعمالها وتخفيض تكاليفها أو أحدهما لهذا وجب قياسها في عدة فترات:

- قصيرة الأجل تكون بقياس ودراسة وتحليل حجم ، كمية القدرة على النشاط ، رقم الأعمال والتكاليف.
- متوسطة وطويلة الأجل تكون بقياس ودراسة وتحليل جودة لإرضاء الزبائن ، موارد البشرية بدراسة القدرات والتحفيزات، الأمان بتدنية المخاطر. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 09: معايير قصيرة متوسطة وطويلة الأجل لنجاعة المؤسسة



المصدر:

3. التطوير الدائم للأداء¹

يقوم مفهوم التطوير الدائم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع المؤسسة يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع المستوى . وتعني عملية التطوير التغيير للأحسن . ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك جميع العاملون فيها في تطوير مستوى الأداء وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءاً مكماً لعملهم.

ففي هذه الحالة تتمثل مهمة المشرف في تولي مسؤولية حل المشكلات المختلفة للتطوير الدائم، ومع ذلك لا تعتبر عملية تطوير الأداء مهمة المسيرين والمسؤولين وحدهم ، وذلك لإمكانية نقص خبرتهم ومعرفتهم بطبيعة المشكلة الموجودة ، وعليه يجب إدخال جميع العمال في هذه العملية على كل المستويات لإمكانية إسهامهم الإيجابي.

وبأخذ استراتيجية التطوير الدائم أسلوباً للحياة في المؤسسة، يكون التطوير الدائم واحداً من القيم الأساسية للمؤسسة والذي ينعكس على الأسلوب أداء عمالها.

3.1. تنفيذ التطوير الدائم

الخطوات التي يتم بها تنفيذ التطوير الدائم هي:

- القيام بصياغة استراتيجية العمل ونقلها للآخرين.
- تحديد المجالات الرئيسية التي تدعم فيها سياسة التطوير الدائم استراتيجية العمل.
- تعيين عضو من أعضاء فريق العمل بالإدارة العليا لتولى الأمر.
- إنماء برامج التطوير الدائم مع الإشارة إلى عملية التطوير والجودة ورفع معدلات التطوير.
- توفير الإمكانيات لتحديد ومراجعة وتطوير المفاهيم التي يتطلبها التطوير الدائم.
- توفير إمكانيات التدريب لتحقيق التطوير وتنفيذ المقترحات.
- تطوير معايير الأداء التي يمكن عن طريقها مراقبة التقدم والمساعدة في تحديد الأولويات في برامج التطوير المستقبلية.
- التأكد من تقدير الأفكار الجيدة، وليس من الضروري أن يكون تقديراً مادياً.

¹ - ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً ، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص: 59-62.

- توضيح لكل العاملين أهداف التطوير الدائم والمساهمات المتوقعة منهم للتطوير وما تم تحقيقه منها.

- توخي البساطة بتجنب المبادرات المتعددة والتركيز على برامج التطوير التي تبشر بالتطورات الضخمة.

ويمكن أيضاً تنمية ثقافة العاملين عن التطوير الدائم للتنظيم إذا تم تشجيع المؤسسة على أن تقوم بدور المؤسسة التعليمية التي تقوم بتنفيذ سياسات التطوير الدائم.

3.2. المؤسسة التعليمية¹

يمكن تعريف المؤسسة التعليمية بأنها مؤسسة تقوم بتوفير التعليم لجميع أعضائها وتقوم بتطوير نفسها بصفة مستمرة. وتتمثل خصائصها كما يرى " آلان مامفورد ":

- تشجيع المديرين والعاملين على تحديد احتياجاتهم التعليمية.
- تشجيع المديرين والعاملين على تحديد احتياجاتهم التعليمية.
- توفر برنامجاً للمراجعة الدائمة للأداء وتعليم العاملين.
- تشجع العاملين على تحديد أهداف تعليمية رفيعة المستوى لأنفسهم.
- توفر نظام التغذية الراجعة الاستراتيجية لمستوى أدائهم ومستوى التعليم الذي توصلوا إليه في نفس الوقت.
- تراجع أداء المديرين للمساعدة في تطوير العاملين.
- تساعد العاملين على اكتشاف فرص التعليم في مواقع العمل.
- تسعى لتقديم الخبرات الجديدة ليستفيد منها العاملون في تعلمهم.
- توفر الإمكانيات لتدريب العاملين في مواقع العمل.
- تغفر للعاملين بعض أخطائهم إذا تعلموا من هذه الأخطاء.
- تشجع المديرين على مراجعة وإقرار وتخطيط الأنشطة التعليمية.
- تشجع العاملين على تحدى الأساليب التقليدية للعمل.

¹ - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، التطوير الدائم للأداء، تصنيف ورقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد 51، الأردن، 26 مارس 2003 ص ص: 2-4

ويوضح " تشارلز هاندي " أن المؤسسة التعليمية يمكن أو يجب أن تعني شيئين : أولهما المؤسسة التي تُعَلَّم ، وثانيهما المؤسسة التي تشجع العاملين بها على التعلم ، وبالإضافة إلى ذلك يرى أن المؤسسة التعليمية تحتاج إلى طريقة رسمية لتوجيه الأسئلة والبحث عن النظريات لاختبارها والتفكير فيها. وتقوم المؤسسة التعليمية باستمرار بإعادة تشكيل محيطها وموقعها فيه.

كما يتم تشجيع أعضاء ال مؤسسة لاقتراح برامج التطوير . كذلك فإن على المؤسسة أن تبحث عن ردود للمسائل المتعلقة بقدراتها وإمكانياتها ونقاط ضعفها وأي نوع من المؤسسات تريد أن تكون عليه . وعليها أيضاً أن تستثمر إمكانياتها السلبية ، أي من قدرتها على التعليم من أخطائها، وذلك من خلال مشاركة كافة العمال في الآراء ، وتعتبر هذه الآراء الأساس الذي تعتمد عليه صياغة خطط المؤسسات وخطط تطوير مستوى الأفراد.

لهذا تعتني المؤسسة التعليمية بتنمية المهارات والكفاءات بجميع مستوياتها والتأكيد على أهمية التعليم بالوسائل غير الرسمية في مواقع العمل بمساعدة وتوجيه ه المديرين وزملاء العمل . وتتحدد أهمية التعلم بما أسماه " آلان مامفورد " بـ " التعلم الحداثي " أي التعلم الذي يؤسس على الأحداث اليومية التي تحدث في الحياة العملية اليومية للفرد، وإدارة الأداء عملية يمكن عن طريقها تنظيم " التعلم الحداثي " الذي يساعد على مراجعة الإنجازات على الأهداف المتفق عليها وتحليل السلوكيات التي أسهمت في تحقيق هذه الإنجازات أو عدم تحقيقها.

المطلب الثاني : قياس الأداء في المؤسسة

يعتبر قياس الأداء من المواضيع الإدارية الهامة ، التي يهتم بها الإداريون أصحاب الإنجازات المتقدمة والقادة راغبي الدقة في تحركات مؤسساتهم ، وكذلك العاملين معهم ، والمديرون المتخصصون في اقتحام الصعوبات وتحدي المعوقات بصورة علمية رصينة.

وفي الواقع، فإن المؤسسات التي تهمل عمليات قياس الأداء هي أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، فبعمل بسيط يمكن أن يقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بطريقة فعالة ، ولذلك تهتم المؤسسات الناجحة بشكل ملحوظ بالمقاييس المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في تقدم الأداء.

وجاء هذا المطلب ليتناول مفهوم قياس الأداء، ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما.

1. معنى قياس الأداء¹

قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف ، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة، بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل.

منه، فلا شك أن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها ، ومن ثم لزم وضعها من أولويات المؤسسة لتحقيق نجاحات مختلفة في جوانب معينة ، لهذا فأى عمل يعتمد على عشوائية القياس لا يمكن الشعور بالتقدم والإنجاز - إذا كان موجودا- وكذا عدم تتبع مدى التأخر والفشل الذي يمكن أن يحدث لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

¹ - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، تحديد الأهداف، تصنيف ورقم الوثيقة : أدلة تدريبية ، عدد 24، الأردن، 7 يناير 2003، ص:7.

2. الخصائص الأساسية لقياس الأداء

كمثلها من العمليات فعلية قياس الأداء لها خصائص تنتم بها ، والتي يمكن ذكر أهمها على النحو الموالي¹:

2. 1. قياس الأداء عملية مشتركة

يمكن لمدير المؤسسة أن يقوم بقياس مدى نجاح تحقيق أهداف وأعمال المؤسسة ، غير أن هذا القياس لا يتعدى أن يكون عم لية تقييمية لعماله التي يراها ناجحة من وجهة نظره الشخصية ، لهذا قد يحدث أن يعيش في وهم كبير بأن المؤسسة ناجحة وهي على العكس من ذلك. وعليه عملية قياس الأداء عملية مشتركة بين مجموعة من القائمين بالقياس ، بدءا من مسؤولي العمليات الإدارية والتوجيهية وصولا إلى كافة عمال المؤسسة بغير استثناء كما يمكن إدراج المنتفعين بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وهم الزبائن من خلال مصالح خدمة الزبائن والاستماع لإنشغالاتهم.

2. 2. قياس الأداء تقييم لخطة العمل

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر الأداة التي توضح مدى تحقيق هدف معين ، وإذا كانت خطة العمل تراعي وضع الأهداف الممكن تحقيقها ، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد مدى تحقيق هذه الأهداف.

2. 3. عملية قياس الأداء لازمة لكل المستويات

لا تقتصر عملية قياس الأداء في المؤسسات الكبيرة، ولكنها تلزم كل شخص يقوم بعمل ما ويهدف إلى هدف محدد ، فالمؤسسة الناجحة تلزم بصورة دورية أن تقوم بعملية قياس أدائها ولإنتاجها ومدى قربها أو بعدها عن هدفها المرسوم ، لهذا تلزم عملية القياس كل المؤسسات والتي تقوم بهذه العملية في مختلف مستوياتها التنظيمية، غير أنه قد تختلف محددات العملية من مستوى لآخره إلا أن الجميع يشترك في أمرين : ضرورة الحاجة للعملية القياسية ، والخروج بالنتائج الحقيقية غير الوهمية.

3. كيفية قياس الأداء¹

¹ - الفريق العلمي لموقع مفكرة الإسلام "http://www. islammemo. cc/filz/one_news. asp?IDnews=231"

تتمثل عملية قياس الأداء الناجحة في العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع المديرين دراسة الطريقة الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة ، لهذا وجب معرفة كيفية قياس الأداء.

3. 1. الجوانب التي يتعرض لها القياس

يعتبر عامل الوقت عاملاً أساسياً في اتخاذ القرارات ، لهذا من المستحسن أن تكون عملية القياس هادفة وتجني ثمارها في أسرع وقت لاتخاذ الإجراءات اللازمة ، حيث تعني هذه العملية بجوانب ثلاثة هامة والتي تتمثل في مدى تحقيق الأهداف المسطرة، مدى الالتزام بالبرنامج التنفيذي والعوامل الخارجية.

3. 1. 1. مدى تحقيق الأهداف المسطرة

وجب على المؤسسة أن لا تقتصر على أهداف عامة التي تقوم بتسطيرها وتعمل من خلالها مثل هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره ، فقد تكون هذه الأهداف عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي ، فهي لا تتعدى أن تكون أهدافاً عامة تتمثل في غايات المؤسسة المرجوة يعمل على أساسها العامل محاولاً الوصول بعمله إليها . بل إنه من الواجب على المؤسسة أن تقوم برسم أهداف مرحلية واقعية وتطبيقية محددة بصورة دقيقة.

ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل ونشاط على حدة حتى لكل خطوة ، وعليه يعمل قياس الأداء في هذا المستوى كبدية للعملية ككل، وذلك بالبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية - التي تعمل في ظل غايات المؤسسة - ومن ثم قياس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها ، وهذا لا يعني بأي حال التطرق للهدف بحد ذاته أو البحث في مدى صحته أو خطئه، كونه خارج عن نطاق عمل القياس الذي يعمل في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه.

3. 1. 2. مدى الالتزام بالبرنامج التنفيذي

تهتم عملية قياس الأداء - بعد التطرق لمدى تحقيق الأهداف المسطرة- بالبرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعية ككل بما في ذلك الأهداف السابق ذكرها والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبمنهجية التنفيذ.

¹ - روبرت باكال وموسى يونس، تقييم الأداء، بيت الأفكار للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص ص: 157-179.

ويتم القياس بمشاركة العمال أثناء التطبيق التنفيذي للخطة، بحيث لا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط ، ولكن لابد من المراقبة الميدانية والعملية للعمل عن قرب ليتحقق الهدف من القياس.

3. 1. 3. العوامل الخارجية

والمقصود بالعوامل الخارجية ما يلي :

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو المنتجات المقدمة.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العمال مع متعاملي المؤسسة.
- المنافسون.

وتعتبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي لعملية القياس أن تهتم بها ، فإهمال أي عامل منها يعني الإهمال شديد للعملية القياسية وبالتالي إهمال قياسات النجاح.

3. 2. القائم بالقياس

هناك بعض المحددات العامة التي تقرر من يقوم بالقياس ، ومن الأهمية الإشارة إلى عدم إمكانية المدير القيام بالقياس وحده، إذ يتعداه إلى أشخاص آخرين ينتقون عن طريق عدة المحددات وهي:

- حجم العمل ومدى تشعب جوانبه؛
 - عدد المستفيدين منه؛
 - اختلاف جهات القياس أي هل هو قياس لجهة واحدة أم قياس عام أم شامل.
- وعلى هذا الأساس يكون القائم بالقياس هو :
- الإداريون؛ وهم المسؤولون المباشرون للأعمال.
 - مجموعات القياس.
 - مدراء العمل؛ وهم المدراء في أعلى المستويات.

ويمكن لهؤلاء أعلاه استخدام صنفين آخرين للمشاركة في العملية القياسية: العاملون بجميع القطاعات والمستفيدون من الخدمة.

وفي كل الأحوال ، يرتكز عبئ قياس الأداء - في غالب الأحيان - على مجموعة القياس ، والتي سيتم التعرض لها بشيء من تفصيل.

3.3. مجموعة القياس

تعتبر مجموعة القياس مجموعة من القائمين بالعمل الإداري يشترك معهم بعض القائمين بالعمل التنفيذي وتختص هذه المجموعة بدور واحد فقط وهو القيام بعمل قياس الأداء بشكل دوري، حيث توجد هناك عدة نقاط هامة يجب أن تراعى في مجموعات القياس :

- أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في هذه المجموعة.
- أن يكون واضحًا لديها وبشكل تفصيلي طريقة عمل المؤسسة.
- ضرورة تسهيل الاتصال بين أعضائها.
- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يكفي من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس.
- أن تتوفر لها جميع احتياجات التقنية المطلوبة.
- يجب اختيار عناصر المجموعة اختيارًا دقيقًا.

4. وسائل القياس

يمكن استعمال ثلاثة وسائل رئيسية لقياس الأداء يتفرع منها باقي الوسائل الفرعية وتتمثل هذه الوسائل الرئيسية في¹:

4.1. القياس الحسابي

وهو الوسيلة الأكثر انتشارا واستعمالا ، حيث يعتمد في قياس الأداء على الأرقام الحسابية لتقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معايير وسهولة الحصول عليه غير أنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

4.2. قياس الاتجاهات

تعتمد هذه الوسيلة على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة ، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين ، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز ، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

4.3. القياس الرمزي

¹ - الفريق العلمي لموقع مفكرة الإسلام "http://www. islammemo. cc/filz/one_news. asp?IDnews=231"

وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

وهذه الأنواع الثلاثة من المقياس تستخدم جميعاً في القياس الأدائي للأعمال ولا يستغني عن نوع منها إذ أن لكل منها عمل يختلف عن الآخر ، ولكل مقياس منها يغطي جانباً من جوانب الأداء لا يستطيع الآخر إكمال تغطيته، ومن ثم فعلى القائمين بعملية القياس التدريب على الأنواع الثلاثة وكيفية استخدامها بصورة صحيحة.

المطلب الثالث: تحسين أداء المؤسسة

يعتبر تحسين أداء المؤسسة هدفاً جميلاً في ذاته غير أنه يجب توفير الجو المناسب لعمل هذا التحسين، ولعل أهم عوامل نجاح هذا التحسين يحوم حول الإدارة الناجحة لمختلف النشاطات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وإدارة الأفراد القائمين بهذه النشاطات. لذا سيتم التطرق في هذا المطلب للإجراءات الإدارية التي تساعد المؤسسة على تحسين أدائها الذي يهدف إلى افتكاك حصة من السوق الناشطة فيه على حساب منافسيها.

1. أفكار لتحسين أداء المؤسسة

يتمثل تحسين الأداء في محاولة إيجاد الوسائل والآليات الكفيلة بتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ولعل أهم ما تحتاجه المؤسسة عبارة عن إدارة أحسن لنشاطاتها والتي تترجم في بعض الأفكار التي يمكن أن تسوق المؤسسة نحو أداء أحسن ، بحيث يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نموذج من نماذج المؤسسة.

1.1. التوظيف والتطوير التنظيمي¹

¹ - المكتب الإقليمي للدول العربية، استمارة للمساعدة في مشروع التطوير التنظيمي، وثيقة تدريبية، مدينة نصر، مصر، ص 29-32.

حيث يعتبر السلوك والفعالية والتأثير أمور مشروطة ومتوقفة على المحيط والبيئة داخليا وخارجيا، ولقد أصبح الأداء التنظيمي العام عم لية معقدة، نظرا لانشغال وانهماك عدد من العوامل المعتمدة على بعضها - والتي تشكل الدائرة ذات الدعم الذاتي - في ديناميكية واستمرارية التغيير ضمن تنظيمات معقدة ، ومن هذه العوامل احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة وباستعمال هذه العوامل يمكن أن تحدث التغيير، مع التنويه إلى إمكانية أن تبدأ هذه التغييرات من أية نقطة في الدائرة التنظيمية.

ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافيا لتحسين أداء المؤسسة ، إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها، فقد أثبتت الطرق التقليدية فشلها في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها وتأثيرها ، وقد وجهت هذه الطرق لتحسين الديناميكية داخل المؤسسة غير أنها لم تستطع إيجاد حلول للمشاكل الكبرى المتعلقة بالديناميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية.

والمتغيرات التي تم تحديدها ومشاهدتها على أنها مؤثرة وفعالة هي التالية:

- الحجم التنظيمي؛ - التكنولوجيا؛ - انسيابية وسيولة العمل؛
- شروط العمل؛ - أسلوب القيادة؛ - البيئة التكنولوجية؛
- السوق؛ - الشروط والأحوال الاجتماعية والثقافية.

وعليه يمكن فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما يتم النظر إليه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها ، كون أن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لا تتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

1. 2. التدريب الإداري¹

لقد أنفق المال الكثير وبذل الجهد الكبير في برامج التدريب التقليدية للمدراء، واعتبر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم في هذا القرن ، ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مع تأثير تنظيمي محسن نتائج مخيبة للأمل.

¹- توماس ل. كويك، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 27-29.

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام - وحتى تلك ذات الجودة العالية منها - لها تأثير محدود وغير مؤكد على الأداء التنظيمي ، وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء، ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر.

1. 3. استشارة الخبراء والمختصين

ويمكن التركيز على أن المؤسسات التي تهتم بتحسين أدائها تسعى لأخذ الاستشارات من الخبراء والمختصين لذا تعتبر ملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء كمورد أساسي لمكاتب الخبرة والدراسات التي تقوم بتحرير التقارير الاستشارية المهنية المكتوبة ، التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير¹.

ولكي تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير الم رجو، وجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة الزبونة على حل المشاكل بدلا من أن ينشئ عندها اتكالية عليه وعلى نصحه ومشورته ، وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها ، كما وجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكمن دور الخبير في هذه الحالة في تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك.

1. 4. تقييم الأداء²

لقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين ، ويتمثل النقد الرئيسي لكثير من الطرق في أن التقنيات وأسلوب الإدارة والإج راءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالبا ما تعطى وزنا أكبر من النتائج التي تنتج عنها. وبالإضافة إلى ذلك ، فإن دور المنفذين في تقرير المعيار الذي سيتم تقييمهم على أساسه غالبا ما يكون صغيرا أو معدوما.

كما أن العاملون في سلطات المراقبة غالبا ما يعتبرون أنفسهم مقيمون أو لا يستحقون التقييم أساسا ، بينما لا يبذلون إلا جهدا صغيرا فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تحويلهم هذه السلطة.

¹ - المكتب الإقليمي للدول العربية، خطة لتحسين الإدارة ، وثيقة لتطوير التنظيم الإداري، مدينة نصر، مصر، ص:04.

² - المكتب الإقليمي للدول العربية، من أجل تحسين الأداء، الحلقة الدراسية الخاصة بالتخطيط مدينة نصر، مصر، ص ص 5-12.

2. الوسائل المقترحة لتحسين أداء المؤسسة

يتمثل احتياج المؤسسة في وسيلة للتعامل معها بك ليبتها، والتي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي والإدارة بواسطة الأهداف والاستشارة حول العملية.

وبما أن الخطة النموذجية الشاملة بشأن تحسين الإدارة الموصى بها في نهاية هذا المطلب مبنية على استخدام وتطبيق هذه المفاهيم الثلاثة والتي هي ملخصة كما يلي

2.1. التطوير التنظيمي

لقد أعطي هذا المفهوم تعاريف مختلفة وقد وصف التطوير التنظيمي في أحد هذه التعاريف بأنه تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ، ومناخها، وما بها من أفراد ، وجماعات، بهدف تحسين الإدارة¹، لذا فهو يتضمن ثلاث درجات:

- جهد طويل الأمد لإدخال تغيير مخطط مبني على تشخيص، بمشاركة عناصر من المؤسسة؛
- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك؛
- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز؛

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر على أنه تغيير مخطط أو جهد ذو نظام كلي تضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصحيحة ذات التأثير التنظيمي العام المتزايد كما أنه يساعد في تحقيق أهداف تنظيمية محددة². ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططة في بنية وعمليات المؤسسة باستخدام العلم الاجتماعي وكل المعارف الأخرى المتعلقة بالموضوع ، كما يتضمن جزء من الخطة المقترحة للتزويد بهذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية. كما اعتبر تعريف آخر التطوير التنظيمي على أنه جهد مخطط يشمل كامل المؤسسة عبر تدخل مخطط في عملياتها باستخدام معلومات من العلوم السلوكية.

ولجميع هذه التعاريف نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغيير هو المؤسسة ككل أو جزء رئيسي منها وليس الفرد ، وثانيها أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير، وأخيرا أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تشخيص المشاكل وتطوير

¹ - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مدخل التطوير التنظيمي، تصنيف الوثيقة: أنشئ منظمتك، عدد 54، الأردن، 02 أوت 2003، ص:01.

² - المكتب الإقليمي للدول العربية، خطة لتحسين الإدارة، وثيقة لتطوير التنظيم الإداري، ، مدينة نصر، مصر ، ص:5

خطط العمل من أجل إيجاد الحلول ، لذا فالفعاليات التشخيصية والتخطيطية مترابطة وتمثل بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير .

2.2. الاستشارة حول العملية¹

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضمن حركة التطوير التنظيمي دورا جديدا للمستشارين والخبراء، إذ تعتبر الاستشارة حول العملية -نشاطات حل مشاكل الزبون- على أنها معاكسة لمشاكله.

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يتم تحقيق الأهداف بواسطتها ، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر ، إذن فالمستشار لا يقدم حولا جاهزة للمشاكل ، ولكن يساعد المؤسسة المستشيرة على إجراء تشخيصات محددة ونموذجية للصعوبات والمشاكل التي تواجهها وعلى تطوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي.

ويعتبر دور مستشار العملية أقل مركزية وأهمية ونصحا من دور المستشار التقليدي ولكنه أكثر منه مساعدة وتقديما للتسهيلات ، فعمله هو مساعدة المؤسسة على حل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلها على علم بالعمليات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج ، وبالآليات التي يمكن تغيير هذه لعمليات بواسطتها، ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد من تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية، ويتمثل اهتمامه المطلق في تطوير مقدرة المؤسسة لأن تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أي شخص.

وينصب اهتمام المستشار التقليدي عادة نحو إيصال معلوماته للمؤسسة، بينما هدف اهتمام مستشار العملية هو إيصال مهاراته وقيمه للمؤسسة من أجل أن تقوم بتطوير أدائها بنفسها.

2.3. الإدارة بواسطة الأهداف²

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة ، إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة بناء على أهداف المؤسسة، ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

¹ - نفس المرجع، ص ص:5-6.

² - THIETART . R, Op-cit, 1991, pp :54-56.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف التحكم من خارج القسم - أي تلقي أوامر خارجية- بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيرا ، أي أنه يحفز المدير على العمل لا على أساس أمر من مسؤوله المباشر ، بل تستدعي مهمته في العمل ذلك حسب الأهداف المرسومة.

ويوجد في الإدارة بواسطة الأهداف سبعة عناصر شائعة في جميع البرامج الناجحة التي تولي اهتماما بهذه الإدارة وهي¹:

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل؛
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه؛
- الربط بين الأهداف عبر المدراء؛
- قياس وضبط تحقيق الأهداف؛
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها؛
- انهماك عون دعم المدير بالعملية بشكل كبير؛
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير.

ويكون التركيز الأكبر للإدارة بواسطة الأهداف عند تقييمها للأداء على النتائج، وتتضمن نشرا مشتركا للأهداف وتطويرا لخطط العمل من أجل تحقيقها ، فهي تسلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين . فعند استخدامها بشكل مناسب تسهل العملية القيام بمناقشة ثنائية بين المدراء والتابعين لهم، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين .

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن- على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها يكون عنصرا حاسما من عناصر النجاح.

وتسلط عملية التطوير التنظيمي الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة. وقد تم توجيه الابتكار الخاص للتطوير التنظيمي بخصوص الاستشارة حول العملية باتجاه تحسين تشغيل المجموعات التي تم تأسيسها - مثل المدير التنفيذي ومساعدته- والعلاقة بين الوحدات الوظيفية والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالإنتاج والجودة.

بينما تسلط الإدارة بواسطة الأهداف الأضواء على العلاقة بين المراقب أو المسؤول والتابع وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة بأهداف الأداء للمؤسسة بأكملها ، وتوجد نقاط

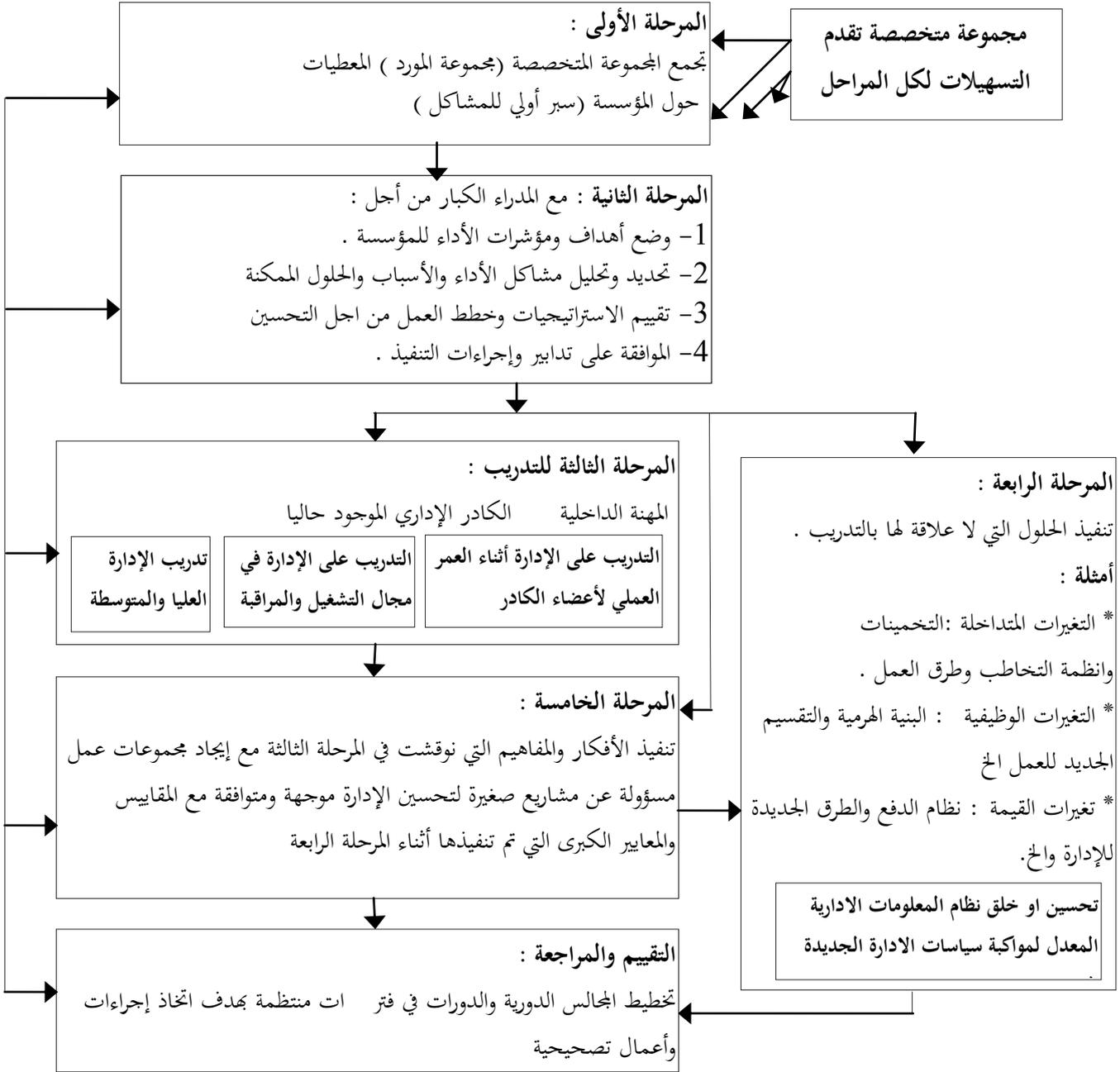
¹ - المكتب الإقليمي للدول العربية، خطة لتحسين الإدارة ، وثيقة لتطوير التنظيم الإداري، ، مدينة نصر، مصر، ص:7.

مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعا على الاهتمام والانتهاء الكاملين والفعالين لعناصر المؤسسة المناسبة والمناسبة في جهود التغيير.

3. خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الإدارة

تعتبر هذه الخطة كنموذج من أجل تحسين إدارة المؤسسة والتي تساعد على تحسين أداء عملياتها، منه الاستحواذ على مكان هام بين المنافسين، ويمكن تمثيل هذه الخطة في الشكل أدناه:

الشكل رقم 10 : خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة



المصدر: - المكتب الإقليمي للدول العربية، خطة لتحسين الإدارة، وثيقة لتطوير التنظيم الإداري، مدينة نصر، مصر، ص: 16.

خاتمة الفصل الأول

لقد تم من خلال هذا الفصل تناول التحليل الاستراتيجي للتحسين من تنافسية المؤسسات ، حيث يعد التحليل الركيزة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة خياراتها الاستراتيجية، ومن ثم تعمل على تحقيق هدفها المتمثل في آخر المطاف في الريادة وتعظيم حصتها السوقية وكذا أرباحها مقارنة مع منافسيه. وانطلاقاً من هذا الجانب، فلقد صار مفهوم الميزة التنافسية يشغل مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال. فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة في ظل المنافسة ، ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة بكفاءة وجودة عالية عن تلك التي يمتلكها منافسوها . وعليه أصبح هم المؤسسات ا لقيام بتنمية ميزات تنافسية جديدة من خلال اكتشاف سبل جديدة لمواجهة المنافسة ، والقيام بإنشاء أفكار ريادية والتي تختلف من ميزة إلى أخرى بحسب حجم هذه الأخيرة ومدة استمرارها ، والذي يرجع أساسا لاختلاف نطاق التنافس . غير أنه لا اختلاف في كيفية امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ، حيث يملكها أن ترجعها لمواردها المادية واللامادية، ما يوجب عليها الاهتمام بها.

ويمكن للمؤسسة أن تستعين في عملية الاختيار الاستراتيجي ، ببعض نماذج التحليل الاستراتيجي التي تعتبر بمثابة العنصر المساعد على تكوين وتحليل مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة. إذ تعدد أنواع البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للاختيار ، والتي تتأثر بعوامل كثيرة، بعضها يرتبط بالظروف البيئية والبعض الآخر يرتبط باتجاهات الإدارة ، ولعل أهمها: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ، نموذج جنرال إلكتريك ونموذج التحليل الرباعي ، التي يعتمد عليها في اشتقاق عدد من النماذج الأخرى.

وبهذا تمر المؤسسة إلى مرحلة أخرى تكمن في العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بأقصى كفاءة ممكنة حيث تختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بحسب طبيعة نشاطاتها وإمكانياتها. وتعتبر عملية قياس أداء المؤسسة عملية تقييمية لما تم إنجازه مع ما هو مرغوب في الوصول إليه، إذ لا تتم عملية تحسين بدون عملية قياس وتقييم لمجمل نشاطات وأعمال المؤسسة. وتكمن الفكرة الأساسية من كل ما سبق ، في تحديد مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة ، وتقويم الفجوات الواردة ، لتحقيق الأداء الأمثل أساس عناصر التقدم والنمو للمؤسسة المعتمدة بطاقات العمل وأساليبه كلها في تحقيق ذلك.