

معادلة تميز الأداء التنظيمي

أ.د. أحمد سعيدان

منظمة الأمم المتحدة O.N.U

تونس

مخلص

العمل الإداري المتميز يعتبر إحدى مقومات النجاح والتميز المؤسسي في القطاعين العام والخاص، حيث أن متطلبات القرن الحادي والعشرين تفرض على المؤسسات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها استخدام آليات عمل جديدة لمسايرة التطورات المستجدة في عالم المعلوماتية للوصول إلى تحقيق التفوق الإداري و التميز في الأداء يعد تميز الأداء التنظيمي إحدى مقومات العصر لكي تتمكن المنظمات بشتى أنواعها من ضمان مكانتها السوقية و منافسة نظيراتها. تحقق المنظمات تميزها عن طريق حسن إدارتها لجملة من المتغيرات و التي حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد أهمها و ذلك بالتميز من خلال قادة التنظيم بما تشترطه القيادة المعاصرة من متطلبات، التميز من خلال ما يمتلكه التنظيم من موارد و كوادر بشرية، الإدارة و تميز التخطيط الاستراتيجي و أخيرا التميز من خلال ضمان مكانة في السوق بترسيخ مبدأ التوجه بالسوق و المستهلك لدى التنظيم .

الكلمات المفتاحية

الأداء، الجودة و التميز، القيادة، التنظيم ، رأس المال الفكري، التوجه بالسوق و المستهلك، الإدارة الإستراتيجية، الفعالية، الكفاءة، الميزن التنافسية، اقتصاد المعرفة.

ABSTRACT

Organization performance is considered as one of the main nowadays factor which allow the different organizations to insure their position in market and consumer orientation and competing the other organizations.

They comply their distinction through a strategic management of an amount of varieties which this applied research determine the most important of them such as the leadership distinction needed by the modern requires, distinction through what the organization own about human resources, administration and the strategic planning, and finally the distinction through the insurance of a market position by the factor market and consumer orientation.

KEYWORDS

Performance, Quality and Distinction, The leadership, Organisation, Intelligence Capital, Market and Consumer Orientation, Strategic Management, Effectiveness, Efficiency, Competitive Advantage, Knowledge Economy.

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير و تشوبها حالة من عدم التأكد ، و لعل من أهم التغيرات التي تشهدها بيئة المنظمات في الوقت الحالي هي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، هذا التحول يعني الكثير للمنظمات الراغبة في تميز أداؤها التنظيمي.

يعتبر التميز المحصلة الجماعية للطريقة التي يجب أن يفكر بها القائمين على المنظمات أو يتصرفون بها حيال بعضهم البعض، وحيال متلقي الخدمة والموردين وبالنسبة للمؤسسة وللمجتمع. يعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعزيز قيمة التنظيم وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. و يمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تبناها المؤسسة. تفرض ظروف و متغيرات المحيط على المنظمات تبني ثقافة للتميز و ذلك في إطار مجابتهما للتحديات العالمية، إن الإنجازات غير المرتبطة بالتحسين المستمر للأداء سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر. فبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغير، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق تطلعات التنظيم ، فإذا ما أريد لتنظيم تحقيق التنافسية المتزايدة فيجب عليه أن يرسخ جذورها أي ثقافة التميز بشكل مستدام و السعي لإجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات. كما يترتب عليها أن تستعرض باستمرار وتراجع ما تقوم به من أعمال و الطريقة التي تنجز بها. ليس من شك في أن المنظمات التي تحقق ذلك هي في وضع جيد يمكنها من مواجهة التحديات الحالية، وبالتالي تعتبر ذات مراكز مؤهلة للتميز.

تأتي هذه الورقة البحثية لتجيب عن الإشكالية التالية : كيف يمكن للمنظمات تحقيق تميز في أداؤها التنظيمي في ظل متغيرات البيئة الاقتصادية المحلية و الدولية التي تشوبها حالة من الغليان و عدم التأكد، و ما المتغيرات التي يجب أن تديرها لتحقيق ذلك ؟ بطبيعة الحال فإن الظفر بذلك يتطلب جهودا مضمينة من طرف جميع أعضاء التنظيم و تكامل و تكاتف للجهود على مختلف المستويات الإدارية.

للإجابة عن الإشكالية السابقة نقتراح الهيكلية التالية:

أولا : تميز الأداء التنظيمي

1 - ماهية الأداء

2 - التميز التنظيمي

3 - تغير المفاهيم الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة

4 - معادلة تميز الأداء التنظيمي

ثانيا : تفكيك تركيبة معادلة التميز

1- التميز من خلال القيادة

2- التميز من خلال المورد البشري

3- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية

4- التميز من خلال التوجه بالسوق

أولا : تميز الأداء التنظيمي

استهدفت الدراسات العملية منذ نشأتها البحث عن سبل تميز الأداء التنظيمي، فالإدارة في مفهومها تعني استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المرسومة. دأبت التنظيمات باختلاف أنواعها عبر السنوات بالبحث عن تحقيق مفهومي الجودة و التميز، حيث تمحورت جل الدراسات الإدارية حول سلسلة متصلة من حلقات الأداء المتميز .

1 - ماهية الأداء

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مقارنة بنظيراتها، إنما يقتضي تميز أدائها بمعنى أن تكون في وضع أفضل من منافساتها سواء من ناحية الوضعية الإستراتيجية أو التنظيمية. في علم التسيير يعرف الأداء ⁽¹⁾كتوأمة بين الفعالية (EFFICACITE) و الكفاءة (EFFICIENCE) . الفعالية و هي الترجمة للمصطلح الانجليزي (Effectiveness) وتعني انجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب و يمكن أن تقاس بحصة المؤسسة في السوق التنافسي. أما الكفاءة و هي الترجمة للمصطلح الانجليزي (Efficiency) فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، و تقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاءة. على الرغم من أن مفهومي الفعالية و الكفاءة متكاملان ⁽²⁾.

يتفق كثير من الباحثين على أن الفعالية تعني مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، و هذا يعني أن درجة فعالية المؤسسة إنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة و التي وجدت أصلا لتحقيق، أما الكفاءة فتعني مدى توفير الموارد المادية و البشرية عند القيام بالعمليات و النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها المؤسسة ⁽³⁾.

يعرف KHEMAKHEM الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك و هذا ما يسمى بـ " الفعالية . معيار" أو ما يقابله

بالمصطلح الفرنسي (Efficiency)، و التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها إذن (4) :

الفعالية . معيار = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة ، أما فيما يخص الفعالية . إنتاجية و المقابل للمصطلح الفرنسي (Efficacité) فهي تعكس العلاقة التالية: الفعالة . إنتاجية = الأهداف المحققة/ الوسائل المستعملة . أن هذه الازدواجية "الفعالية . معيار" و " الفعالية . إنتاجية" تبين مستوى أداء تسيير المؤسسة.

يجب في نهاية المطاف أن نشير إلى أنه كثيرا ما يستخدم مصطلحي الكفاءة و الفعالية ككلمتين مترادفتين أو مترادفتين و تعيان شيئا واحدا مع أنهما في الحقيقة كلمتان منفصلتان و تعيان شيئين مختلفين. و مع أنه غالبا ما تكون فرص المؤسسات التي تراعي جانب الكفاءة وتستمر في تحقيقه على المدى الطويل من حيث الازدهار و النمو والبقاء، أفضل من تلك التي لا تهتم بهذا الجانب، و ذلك لأن الكفاءة قد تكون إحدى مكونات الفعالية، فإن هذا لا يعني بالضرورة أن هذه المنظمات فعالة، فقد يكون مستوى فعالية المنظمة جيدا و لكن مستوى كفاءتها ضعيفا كما قد يثبت العكس لأنها لم تتحقق من تحقيق الأهداف أو النتائج المحددة لها سلفا (5).

2 - التميز التنظيمي

اتجهت المحاولات الإدارية الأولى نحو البحث عن تحقيق تميز الإدارة و التي أغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري، إلا أن النماذج التي تناولت المعادلة منذ فترة السبعينيات أدخلت الكثير من المتغيرات البيئية ضمنها و التي لا يمكن في أي حال من الأحوال إغفالها كالمستهلك، السوق، المنافسة و طبيعة بيئة الأعمال و غيرها من المتغيرات (6).

تحتاج التنظيمات الحديثة إلى جانب ما تم تحديده من متغيرات عملية أخرى مكتملة ألا و هي إدارة التميز، حيث أن لا يمكن أن تترك عملية إدارة التميز للصدفة أو أن تحدث بصفة عشوائية. تعني إدارة التميز الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للتنظيم، فالتميز شعار ترفعه العديد من التنظيمات الحديثة و تتخذه رسالة أساسية لها.

أصبح تميز الأداء الإداري الشغل الشاغل للتنظيمات الحديثة، حيث أن التنظيم الذي لا يميز نفسه عن منافسيه سوف يضمحل خاصة في ظل ظروف البيئة الحالية التي ميزتها التغير السريع و الذي أصبح جزءا من حياة التنظيمات لا يمكن تجاهله بل يجب التعامل معه. يجب التنويه أن الأداء المتميز لتنظيم ما في زمن أو مكان معين لا يعتبر بالضرورة أداء متميزا في ظل ظرف أخرى، نشير هنا إلى أن التميز نمط فكري إداري لا وظيفة من الوظائف الإدارية للتنظيم .

3 - تغيير المفاهيم الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة

تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، فمن التركيز على الإنتاج انتقلت إلى التوجه بالتسويق، ومن تركيزها على الجمهور الخارجي إلى التركيز على كليهما، و من الاهتمام برأس المال المادي إلى تركيز اهتمامها على رأس المال الفكري، كما مست التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة هيكل هذه الأخيرة، حيث ظهر توجه جديد مغزاه تكوين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد أن كان الاهتمام في السابق منصبا على تشييد المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى ظهور العديد من الشركات الافتراضية لتضفي بعدا جديدا على عالم الأعمال.

فرضت التغيرات السالفة ذكرها على المؤسسات اعتناق فكر إداري جديد، بدل الذي كانت تتبناه و الذي سمته الجمود و الثبات. و عليه فعلى المؤسسة لتضمن لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا أن تستجيب للقوى الداعمة للتميز، و يمكن حصر أهم تلك القوى في العناصر التالية :

- التغيرات المتسارعة لمحيط المؤسسة؛
- المنافسة الشديدة؛
- تموقع المؤسسة؛
- تنامي الشعور بالجودة؛
- تكنولوجيا المعلومات.
-

3 - 1 - التغيرات المتسارعة لمحيط المؤسسة

وما يميز اليوم المحيط الاقتصادي و التكنولوجي خاصة عدم الثبات ، بسبب التطورات المتلاحقة مع مرور الزمن. حيث يمكن تحديد الملامح الأساسية لمحيط المؤسسة الحالي كما يلي (7) :

- محيط معقد : بسبب أن العلاقات التي تربط بين متغيرات المحيط من الصعوبة مكان تحديدها بوضوح، و التحكم فيها من طرف المسيرين (8).
- محيط تسوده حالة من الغليان و عدم التأكد : بسبب التطورات السريعة و صعوبة التنبؤ بها، و التي تقود إلى حالة عدم المعرفة المؤكدة.

3 - 2 - المنافسة الشديدة

يؤكد الفكر الإداري الحديث بأن المنافسة التي تواجهها المؤسسات الحديثة يمكن وصفها بأنها شرسة، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوق، بل أكثر من ذلك فإن لمستهلك يتمتع الآن بحرية الانتقال إلى الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليه، وهذه الظروف تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة علاجها التميز في الأداء⁽⁹⁾.

3 - 3 - تموقع المؤسسة

يساعد تميز الأداء التنظيمي للمؤسسة على ضمانها مكان لها و اكتساب موقع متميز في السوق، يشير المكان للقدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها. إن التميز يعني القدرة على ترتيب المؤسسة داخليا، يجب أن نشير هنا أن التميز لا يعني فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، بل هو مفهوم أكبر من ذلك يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية. و على الجانب الآخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة.

للتحقق من أن المؤسسة حققت ميزة تنافسية فيجب أن تقارن بين أداؤها و أداء المؤسسات المنافسة. تتحقق الميزة التنافسية عندما تتميز المؤسسة عن نظيراتها بكيفية تساعد على تحقيق الربحية المخططة و الحفاظ على حصتها السوقية. و بغض النظر عن نوع المؤسسة و نشاطها، فإنه يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج المتناسق بين المهارات البشرية و الأصول المادية.

3 - 4 - تنامي الشعور بالجودة

إن ميزة الأسواق المعاصرة هي المنافسة الحادة بين المنشآت و كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات و متطلبات المستهلكين و إرضائهم . و لذا فعلى المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء و النمو مع التفوق أن تتبنى فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف. هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، حيث أصبحت المؤسسات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا ، و أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية . و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة

و هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة و وظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة و تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة .

3 - 5 - تكنولوجيا المعلومات

تعد المؤسسة الاقتصادية الأكثر تأثراً بتكنولوجيا المعلومات التي دخلت كافة أعمالها ونشاطاتها من أتمتة الإنتاج إلى عمليات تصميم المنتجات، إضافة لاستخدامها في معالجة البيانات والمعلومات وكذا أتمتة الأعمال المكتبية، بذلك فقد أصبحت المعلومات عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج لها دورها في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة. وعليه اتجهت المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة المعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارتها، وذلك ضماناً للوصول للمعلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة لكافة المستويات الإدارية لأجل استخدامها في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، يكمن في كيفية استخدام و الاستفادة من المعلومات و ذلك بتصميمها لنظم معلومات على مستواها يمكنها من مساهمة تغيرات المحيط المستمرة و تحقيق الكفاءة و الفعالية المنشودة⁽¹⁰⁾.

4 - معادلة تميز الأداء التنظيمي

تعددت النماذج التي تناولت بالتحليل و الدراسة معادلة تميز الأداء التنظيمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين، تشكل كل من القدرات التنظيمية التي بموجبها يستطيع التنظيم تحقيق التميز و المتمثلة أساساً في القيادة، الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية و التي تمثل المتغيرات المستقلة. أما المتغيرات التابعة أو ما يطلق عليها النتائج فتتمثل في تحقيق التنظيم التميز من خلال تحقيق رضا المستهلك و ضمان مكانة سوقية و نتائج الأعمال الأخرى.

نشير هنا إلى أن معادلة التميز يمكن أن تطبق على كل التنظيمات، بمعنى أن التركيبة الواردة لمعادلة التميز تتصف بدرجة عالية من العمومية، و يؤكد هذه الحقيقة ما انتهت إليه النماذج الحديثة للتميز الإداري خاصة نموذج BALDRIDGE NATIONAL AWARD الأمريكي الذي يتعامل مع المنظمات الحكومية و غير الحكومية بنفس المعايير بدليل أنه استخدم لفظ التنظيم (ORGANISATION) للإشارة لكليهما⁽¹¹⁾.

نشير هنا لأهمية تنامي الدور الاجتماعي للتنظيمات، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية أحد معايير التميز الأساسية لمختلف التنظيمات⁽¹²⁾، أضيف إلى ذلك معيار رضا العميل الذي أصبح بدوره جوهريا لتحقيق تميزها.

ثانيا : تفكيك تركيبة معادلة تميز أداء التنظيمي

سنتناول من خلال هذه المحطة البحثية تحليلا مفصلا لكل متغير من متغيرات معادلة تميز الأداء التنظيمي. حيث سيخصص لكل متغير جزء منفصل مع محاولة الربط بين هذه المتغيرات لتبيان الأثر الناتج عن تفاعلها. تتفق النماذج الإدارية التي صاغت معادلة تميز الأداء التنظيمي على أنها مكونة من المتغيرات التالية⁽¹³⁾:

- التميز من خلال القيادة ؛
- التميز من خلال المورد البشري ؛
- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية ؛
- التميز من خلال التوجه بالسوق .

1- التميز من خلال القيادة

تعمل التنظيمات على تحسين و تطوير عملية اختيار و التعرف المبكر على المواهب القيادية لها ،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم. فالتنظيم يستطيع قياس مدى نجاحه و كفاءته من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة انعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة و بالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها. فالقادة أفراد مبدعون يبحثون عن اكتساب الفرص و المكافآت.

1-1- ماهية القيادة و أهميتها

القيادة ظاهرة إدارية تستوجب البحث المستمر لما لها من تأثير مباشر على التميز التنظيمي، حيث أنها لا تعتبر فقط تلك المركبة من مركبات معادلة تميز التنظيمات، بل عنصرا أساسيا في المعادلة لكون تأثيرها المباشر على بقية عناصر المعادلة.

رغم تعدد تعاريف مفهوم القيادة إلا أنها تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعته و أهمية هذا المفهوم، حيث أنها تمثل تلك العملية التي بموجبها يتمكن الفرد من توجيه جهود

العاملين لأجل تحقيق أهداف التنظيم، كما يمكن النظر إليها على أساس أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة⁽¹⁴⁾.

يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان غير أنهما مختلفان، فوفقاً لرأي Fred.E.Fiedler فإن القائد هو ذلك الفرد الذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة، أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، و رغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المنظمة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمؤسسة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة⁽¹⁵⁾.

كثيراً ما يثار الجدل حول أهمية القائد في التأثير على الأداء المتميز بطرح التساؤل التالي : هل يمكن العمل بدون قائد ؟. من الناحية النظرية ستكون الإجابة نعم، بسبب أن أداء التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى على الجهد الجماعي لأفراد التنظيم، غير أنه من الناحية العملية يدلل على أهميته و تأثيره على الأداء التنظيمي بدراسة أثر تغير القيادات في التنظيمات، حيث أن تغيير القيادة يمكن أن يحدث أثراً إيجابياً أو سلبياً على أداء العاملين، فمن المتوقع أن يؤدي تغيير قيادات جماعات العمل ذات الأداء المتميز لتدهور أداء التنظيم، و في الاتجاه المعاكس سيؤدي بطبيعة الحال لتحسين أداء المنظمة و لو لحظياً.

1-2- سمات القائد المتميز

هل القائد يولد أم يصنع ؟ تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً⁽¹⁶⁾، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، ويؤكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك : " لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " يؤيده في ذلك بيتر دركر من خلال مقولته : " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك " .

رغم الاتفاق النسبي حول السمات المرتبطة بالقائد المتميز، إلا أن قدرة تلك المتغيرات على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدوداً نسبياً بسبب ارتباط نمط القيادة بظروف موقفية متعددة. وعليه فإن مقولة القائد يولد و لا يصنع لا يكمن قبولها على علتها، فمن الطبيعي أن

هناك جملة من الظروف المحيطة التي يمكنها أن تساعد على تشكيل قدرات و مواهب القائد و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- لا يجوز للقائد الفعّال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية؛

- أن تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها؛
- أن يمتلك الشجاعة، فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالفرد الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة و تلك هي سمة القائد المتميز؛

- أن يكون العمل بدافع الإبداع، يعمل القادة المتميزون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضحك من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن؛

- يعمل القادة المتميزين على إنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال؛

- يجب أن يمتلك القادة المتميزون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة؛

- يجب أن يمتلك القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات؛

- وجوب امتلاكه للحنكة، فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها؛

- العمل على مساعدة الآخرين على النمو، فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط ،وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا، يتم حينها تبادل الأفكار بجرية مما يؤدي إلى التعاون ،ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين بذلك فريقا يتصدى لأقوى الأزمات التي يمكن أن تواجه منظمتهم.

1-3- الدور الجديد للقيادة في عصر المعرفة

أصبح رأس مال التنظيمات في التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة مكونا من مجموع الأصول المادية و الأصول البشرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، و كنتيجة طبيعية لهذا التحول كان لزاما أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات الإدارية بأن تتحول استجابة لمتطلبات عصر المعرفة، و عموما يمكن تحديد جملة الأدوار التي يجب أن يقوم بها القائد إسهاما منه في تحقيق التميز لتنظيمه فيما يلي :

- أن يسعى القائد لخلق صورة شمولية لما يسعى إليه، فهو مطالب بصياغة الاستراتيجيات التي تمكن تنظيمه من خلق القيمة و تحقيق الربح، ولا يعد ذلك كافيا بل يجب أن يتعداه إلى ترسيخ هذه الرؤية لدى المرؤوسين و اعتبارها جزءا من الأدوار القيادية الساعية لتحقيق التميز؛
- ترسيخ قيم التميز و تدعيم السلوك المتميز من قبل القائد لدى العاملين كأساس لتحقيق التميز؛
- حسن إدارة التعارض بين أصحاب المصالح المختلفة من حملة الأسهم، المنافسين، جمهور المستهلكين و الحكومة بما لا يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي المتميز؛
- تأكيد المسؤولية الاجتماعية من طرف القيادة، حيث أن دورها يجب أن لا يتوقف عند حدود تحقيق مصلحة التنظيم فقط، بل يجب أن تتعداه إلى تحقيق أهداف و مصالح المجتمع.

2- التميز من خلال المورد البشري

تكتسب الموارد البشرية في عصر المعرفة أهمية خاصة و تطرح إشكالية إدارتها تحديات كبيرة أمام المنظمات في إطار التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، حيث يتوجب على هذه المنظمات أن تتعامل بحكمة و رشادة تسييرية تجاه مواردها البشرية كونها أساس تميزها . يجب أن توجه جهود التنظيمات لضمان استمراريتها لتأهيل و تدريب مواردها البشرية لخلق منظومة عمالية قادرة على تحسين القدرة الإنتاجية للمنظمة و مواكبة التطورات الاقتصادية و التقنية و ذلك باعتماد المعرفة المعلوماتية على مستوى كل تنظيم و الاهتمام بالتنمية المستمرة لكفاءة و مهارة الموارد البشرية .

2-1 - المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية

إن التحول من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المعاصرة يتطلب إعداد العنصر البشري الذي يعد أساس كل تقدم في المؤسسة، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار عمل منسجم و متفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصولها بغية تحقيق الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة لا يتأتى للمؤسسة الظفر بها إلا من خلال الأداء المتميز لمواردها البشرية، إذ أن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها. و عليه فإن تحقيق ذلك الهدف المنشود من طرف المؤسسة أي نموها و استمراريتها يتطلب وضع إستراتيجية محكمة لإدارة مواردها البشرية⁽¹⁷⁾. و قد حدد ATKINSON مجموعة من الافتراضات الأساسية يجب أن تعتمد عليها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية وذلك وفقا لما يتطلبه عصر المعرفة، و المتمثلة أساسا فيما يلي⁽¹⁸⁾:

- الاستثمار في التدريب ؛
- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجلين القصير و البعيد؛
- توسيع فرص التعليم للعاملين؛
- التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين.

2-1-1 - الاستثمار في التدريب

تفرض التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال على المنظمات إعادة النظر في تركيبها البشرية المهنية و المعرفية و تطوير قدرتها الأدائية⁽¹⁹⁾. يتطلب هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها الأخرى على تدريب مواردها البشرية بقصد تطوير مهاراتها و معارفها إكسابها إن اقتضى الأمر مهارات و معارف جديدة و سلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. يجمع علماء إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة و نشاط التدريب في المؤسسة، و يظهر هذا الاتفاق جليا خاصة في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة. يظهر الاهتمام بالتدريب من خلال الأموال المستثمرة في هذا المجال، حيث بلغ متوسط الإنفاق 10% من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، كما أن بعضها تخصص 25% من مجموع الجور التي تدفعها للعاملين بما لهدف تطوير مهاراتهم و معارفهم و تحديث أساليب أدائهم للعمل⁽²⁰⁾. تهدف المؤسسات من وراء الإجراءات السابقة إلى تحقيق تفوقها على نظيراتها.

ينعكس التدريب بنتائج ايجابية على الفرد العامل، حيث يمكنه من مواكبة التطورات في حقل العمل و التعرف على المهارات و المعارف الجديدة، و قد تمتد فوائد التدريب لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات تناسب و طبيعة الأعمال التي يؤديها الفرد و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. يعمل التدريب على زيادة التزام العمال و ولائهم للمؤسسة و تعزيز إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل.

تتمثل أهداف التدريب بالنسبة للمؤسسة في كون أن أهداف التدريب تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، فمن خلال معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة و يسهم في تطورها و استمرارها، وقد تأكد يقينا بان تكاليف التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده. فقد أشارت الدراسات الميدانية على أن تخفيف التكاليف الإنتاجية الكلية لا يتحقق إلا عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات و تقليل الهدر في المال و المادة و الوقت (21).

إن الهدف من أنشطة التدريب التي تمارسها المؤسسات هو رفع كفاءة، معارف و مهارات الأفراد و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة محددة، و عليه فإن لمنظمات ملزمة بتحديد احتياج المرؤوسين للتدريب و استخدامها للأساليب و الطرق المناسبة، و كذا تقييم فعالية هذا التدريب (22).

يعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، و لغرض نجاح هذا النشاط يتوجب قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل و الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، و كل المراحل التي يجب أن تمر بها العملية التدريبية. يعد التدريب نظاما متكامل الحلقات و الخطوات لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط و إدارة عملية التدريب في المنظمة.

يقترن التدريب بتكلفة إلا أنه لا يجب إغفال فوائده التي تظهر على المدى البعيد في أغلب الأحيان كونه عملية استثمارية في المورد البشري .

يتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة وتراكم الخبرات وإضافة مهارات جديدة لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة في برامج وخطط وأهداف المنظمات بصفة عامة. وإذا كان التدريب باعتباره ركن أساسي من أركان عملية التنمية الإدارية فإن العائد التدريبي يتمثل في الفائدة أو المردود الإيجابي أو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد وللمؤسسة والمجتمع سواء كان ذلك في الأجل

القصير أم الأجل الطويل. وهكذا فإن فاعلية التدريب تتحسد في قيام الفرد بعمله بكفاءة، نتيجة للمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل التي اكتسبها، والمهارات الفنية والإدارية التي تزود بها واللازمة لأداء مهامه، وكذلك نتيجة التأثير في اتجاهاته وسلوكياته نحو العمل و المنظمة التي يعمل فيها، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة أو المؤسسة ويرتقى بمستوى كفاءتها⁽²³⁾.

2- 1 - 2 - تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجلين القصير و البعيد

و نعني بذلك تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع و أعداد الكفاءات البشرية، و يتطلب ذلك تحديد طلب المنظمة منها و تحديد ما هو معروض و متاح منها و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في الخبرات المهنية بالمؤسسة. يجب أن ينصب الاهتمام هنا على اختيار الكفاءات بالبحث عنها في سوق العمل و محاولة استقطابها و تصنيفها من خلال طلبات التوظيف، الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب الأخرى، و ذلك ضمانا لحسن اختيار المهارات.

إن للاختيار العلمي و الموضوعي للأفراد و للإدارة فوائد متعددة، يمكن تحديدها فيما يلي⁽²⁴⁾:

- يشكل الاختيار السليم للأفراد عاملا مهما من عوامل الرضا عن العمل الذي يؤديه و اقتناعهم به، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم و بالتالي الشعور بالمسؤولية و الحماس في تأدية العمل ؛

- يؤدي الاختيار العلمي و الموضوعي إلى الإسهام في إتقان العمل و بالتالي زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و انخفاض مستوى التلف و معدل دوران العمل و الغياب و استخدام عناصر الإنتاج بكفاءة أعلى.

تجدر الإشارة هنا إلى وجوب امتلاك المؤسسة لنظام معلومات الموارد البشرية و المتضمن لبيانات و معلومات عن سوق العمل الداخلي و الخارجي للتنظيم يسهم بشكل كبير في كفاءة عملية التوظيف بنشاطاته الثلاثة : الاستقطاب و الاختيار و التعيين⁽²⁵⁾.

2- 1 - 3 - توسيع فرص التعليم للعاملين

إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تشهدها الساحة العالمية، و السرعة الكبيرة في انتشار نظام العوامة و زيادة أعداد الدول المنضمة إلى اتفاقية التجارة العالمية يعني وجود تنافس شديد بين الصناعات، أي أن الموارد البشرية ستتنافس مع الخبرات البشرية العالمية. و الخبير بالصناعة الإنتاجية

أو الخدمية يعرف تماماً أنه لم يعد بمقدور أي أحد أن ينتج بتقانة تقليدية في زمن دخلت الأتمتة كل المجالات انطلاقاً من التصميم وصولاً إلى عمليات التصنيع، لا من حيث الجودة ولا من حيث الكلفة، وليس بمقدور خبير بالممارسة أن ينافس خبير ماسك بزمام التكنولوجيا الحديثة من نظم معلوماتية وتنظيمية وإنتاجية وإدارية خبيرة وعالية الأداء.

أمام هذه التحديات لا بد لنا من إعادة النظر، أي دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية طموحة في هذا المجال تركز على أنظمة تدريب كفؤة و فرص تعليم تشمل كل العاملين. إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبط مباشرة بإستراتيجية المؤسسة، و عليه فيجب أن يحظى هذا الجانب باهتمام واسع من قبل القائمين على المؤسسة، و ذلك من خلال إعداد برامج تعليمية و العمل على توسيعها لتشمل كل الأفراد بالمؤسسة و ذلك لما له من آثار ايجابية على أداء المؤسسة، و عموماً يجب أن تتركز هذه البرامج على التأهيل العلمي المستمر و ذلك لتغطية التطورات التقنية و العلمية التي تشهدها الساحة العالمية.

2- 1- 4 - التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين

إن متطلبات مجتمع المعلومات في صورته الراهنة ، تتطلب من الفرد العامل الإمام بالمهارات المعلوماتية الأساسية لحل المشكلات التي تواجهه في عمله . و تمكن ثقافة المعلومات العاملين من بناء أحكام موضوعية عن كافة القضايا و المشكلات التي يتعاملون معها. كما تيسر تكنولوجيا المعلومات وصول الأفراد إلى المعلومات المتصلة بواقعهم و بيئتهم و أعمالهم. و بناء على ما تقدم، فإن افتقاد القدرة على الوصول إلى المعلومات المناسبة و الدقيقة من شأنه أن يؤثر سلباً على قدرة الفرد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. تتطلب هذه البيئة الجديدة أي البيئة المعلوماتية الإمام الأفراد بالمهارات الأساسية في استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات في إنتاج المعلومات و الوصول إليها.

تجارباً مع الحاجة المتزايدة لتطوير العنصر البشري يتوجب على منظمات الأعمال تبني برامج لاستخدام الحاسب الآلي لأجل رفع مستوى المعرفة بتقنية المعلومات ومهارات الحاسوب للموظفين، هذا بالإضافة إلى إمكانية مشاركة جميع موظفي التنظيم من فرصة الاستفادة من برامج المعلوماتية التي من شأنها رفع كفاءتهم في العمل.

2-2 - مجالات التميز من خلال الموارد البشرية

زادت أهمية المورد البشري كميزة تنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية و طرق تسييرها من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، حيث ستصبح أهم أصول المؤسسة بل و ثروتها الحقيقية. و للتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض الإسهامات التي يقدمها لتحقيق ذلك.

2-2-1 - أهمية الموارد البشرية في التجديد و الابتكار

إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقى قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها إلى جانب الإنفاق على البحوث و التطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع ، التجديد و الابتكار، و عليه فإن امتلاك المؤسسات لمثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة. إن الحقيقة التي يمكن استخلاصها من واقع المؤسسة في الفترة المعاصرة هو تضاؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية⁽²⁶⁾، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما تصنعه و كل ما تنتجه و تشتريه و كل ما تبيعه، و عليه فإن إدارة المعرفة تعد مهمة أساسية لمنظمة الأعمال خلال الفترة المقبلة لتحقيق مكانة متميزة في السوق.

2-2-2 - قدرة الموارد البشرية على استيعاب التكنولوجيا الحديثة

يعد امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المتطورة و التي تعد سمة عصرنا ميزة تنافسية كبيرة لها، إلا أن التغيرات المتسارعة و المتقلبة التي يشهدها عالمنا اليوم تشير إلى أن الأساس في استيعاب و تطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. و عليه فإن التعامل مع هذه التغيرات و تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق ميزتها التنافسية. تزداد أهمية العنصر البشري في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في الدول المستوردة لها أكبر من أهميته في الدول المصنعة لها⁽²⁷⁾، و ما شك فيه أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بالبعدين الاجتماعي و الثقافي لدولة ما، ففي دولة لا تعير الوقت أي اهتمام لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. و في نهاية المطاف يمكن القول أن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة ، أما الإنسان فهو الذي يجعل هذه الأخيرة ممكنة.

إن واقع الأعمال الجديد يفرض و بقوة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية دائمة. و عليه فإن قبول مثل هذا الواقع يفرض على المؤسسة أن تعيد النظر في مهمتها و أهدافها و وظائفها و

نوعية العاملين بها، ففي زمن أصبح الشيء الوحيد غير المؤكد هو عدم التأكد، فإن المورد البشري سوف يكون مصدر تحقيق التميز و التقدم.

2- 2 - 3 - التميز من خلال رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري المؤسسة تلك المعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدرا للفائدة التنافسية، ويوجد الآن دليل واضح في الواقع المعاش على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها المادية.

ثمة اهتمام متزايد بضرورة قياس وإدارة الأصول غير الملموسة بما فيها الأصول الفكرية والمعرفية مصحوب بانتقاد متناميا للأساليب المحاسبية الشائعة الآن والتي تفترض أن الأصول الملموسة فقط هي التي تولد الثروة ، في الوقت الذي تعزى فيه الفروقات بين القيمة السوقية والقيمة المحاسبية إلى رأس المال الفكري ، وهو يمثل الأصول غير الملموسة التي تدعم القيمة وإمكانيات النمو وتشمل معرفة الثقافات والتاريخ والسياسات والتقنيات والأسواق والزبائن واحتياجاتهم والقوانين والأنظمة والاقتصاديات واللغات والأفكار والمقترحات وعادات وثقافات الشعوب المختلفة .

إن المعرفة تتواجد وتنمو في البنيات التي تتلاقح فيها المعلومات والأفكار وتتغذى من بعضها البعض ، وكلما كانت هذه البنيات متنوعة كلما كانت فرصتها في النمو والبقاء أكبر. ولذلك تعمل المنظمات المتقدمة على تأسيس بيئة عمل مفتوحة تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بسلاسة وسهولة.

استنادا لما سبق فإن على منظمات الأعمال أن تعمل جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، حيث أن مواجهة المنافسة الشرسة التي تدور رحاها في السوق العالمية اليوم تتطلب بالضرورة أن تعمل منظمات الأعمال على إلا دارة الرشيدة لرأس المال الفكري. إن الاعتماد على رأس المال الفكري كأحد مرتكزات تطوير المؤسسة يتطلب بالضرورة تغيير أنمطية التفكير تجاه رأس المال البشري، ذلك يعني ضرورة العمل مع رأس المال البشري لا العمل عن طريقه.

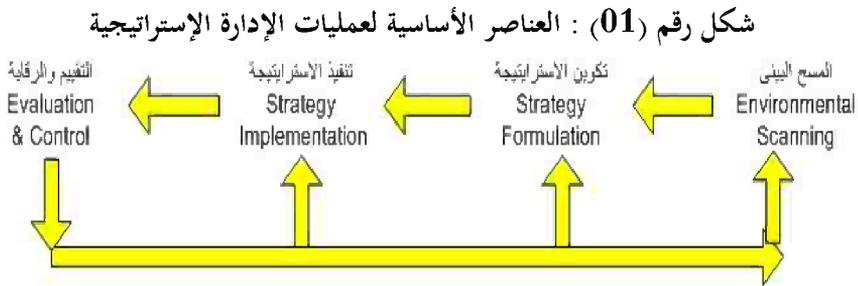
3- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل على ضوء ميزاتھا التنافسية، وتسعى نحو تنفيذھا من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وكذا السعي لتطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول للهدف⁽²⁸⁾. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل أساس نمو التنظيمات واستمراريتها.

يمكن النظر للإدارة الإستراتيجية على أنها فن صياغة و تنفيذ القرارات التنظيمية التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه. تمر الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل أساسية هي⁽²⁹⁾ :

- التحليل الاستراتيجي (المسح البيئي)؛
- تكوين الإستراتيجية ؛
- تنفيذ الإستراتيجية ؛
- التقييم و الرقابة .

تتداخل العناصر الأربعة السابقة و تتفاعل مع بعضها البعض وفقاً لما يوضحه الشكل الموالي⁽³⁰⁾:



3 - 1 - المسح البيئي

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة هو محاولة التعرف على الموقف الحالي لها. تتضمن هذه المرحلة تحليل كلا منهما.

3-1-1 - تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:

- الهيكل التنظيمي : ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه ففي الخريطة التنظيمية؛

- الثقافة التنظيمية : وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة

فيما بين أعضاء المنظمة؛

- الموارد التنظيمية : وتشمل أصول المنظمة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية للتنظيم هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية و جوانب الضعف أيضا. ينصب الاهتمام في هذه المرحلة على جانب تحقيق الميزة التنافسية التي تتمكن من خلالها المنظمة من أن تواجه المنافسة التي تواجهها من طرف منافسيها في السوق.

3-1-2 - تحليل البيئة الخارجية

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين هما البيئة العامة و بيئة العمل.

3-1-2-1 - البيئة العامة

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها و تشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

3-1-2-2 - بيئة العمل (البيئة الخاصة)

تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة و الاتحادات التجارية.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية للمنظمة نقطة البداية المنطقية لأي عملية إدارة إستراتيجية، و عموما فيسعى التحليل هنا لتحديد الفرص و التهديدات البيئية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة المعنية.

3 - 1 - 3 - مصفوفة التحليل البيئي

يهدف كل من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم إلى إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي، و التي من خلالها يتم مقابلة الفرص و التهديدات مع جوانب القوة و الضعف التنظيميين، يطلق على هذه المصفوفة تسمية SWOT ANALYSIS، و تعد نتائج تحليل هذه المصفوفة نقطة الانطلاقة المنطقية لمرحلة إعداد الإستراتيجية⁽³¹⁾.

3 - 2 - 3 - تكوين الإستراتيجية

تعنى هذه المرحلة بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص و التهديدات البيئية في مقابل القوى و الضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة و تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الاستراتيجيات و السياسات الموجهة للأعمال.

3 - 3 - 3 - تنفيذ الإستراتيجية

تعنى المرحلة بتحويل و ترجمة الاستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات من خلال البرامج و الموازنات و الإجراءات، و هذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، و الهياكل و نظم الإدارة داخل التنظيم ككل. تجدر الإشارة عند تنفيذ الإستراتيجية أن تجيب الإدارة بوضوح عن التساؤلات التالية⁽³²⁾:

- من المسئول عن تنفيذ الإستراتيجية ؟
 - ما الأنشطة التنظيمية الواجب تأديتها لتحقيق تميز المنظمة ؟
 - ما الطريقة المثلى لتأدية الأنشطة ؟.
- يتوقف نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية على عدد من الظروف نوردها تابعا فيما يلي :
- حسن توزيع الأدوار و المسؤوليات داخل التنظيم؛
 - الكفاءة في تخصيص الموارد التنظيمية؛
 - كفاءة نظام معلومات المنظمة ؛

- كفاءة نظام التحفيز لدى المنظمة.

3 - 4 - التقييم و الرقابة

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أدائها الفعلي مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المدبرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. يلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط . تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

إن عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها و في المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية يمكنها أن تحقق نجاحاً أكبر من تلك التي لا تطبقه⁽³³⁾. فمؤشرات التميز تكون واضحة منذ انطلاقة المنظمة في تحديد رؤيتها المستقبلية بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

4 - تحقيق التميز من خلال التوجه بالسوق

تتجه المنظمات في كثير من الدول المتقدمة بالاهتمام المتزايد بإشباع حاجات العملاء المتنوعة ورغباتهم من خلال التنسيق بين نشاطات ووظائف التنظيم أملاً في تحقيق تميز أدائها وأهدافها بشكل عام. أصبح إشباع حاجات العميل من الأهداف الرئيسية لنشاط التسويق لدى أي تنظيم والذي يعتمد عليه بالدرجة الأساسية نشاط الإنتاج لهدف إنتاج السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات جمهور المستهلكين وتوقعاته.

4 - 1 - مغزى التركيز على المستهلك و السوق

لا يقتصر اهتمام التوجه السوقي بالسلعة فقط، بل تعداه إلى الاهتمام بسعر السلعة، تطويرها وتقديمها ضمن حزمة من الخدمات الضرورية، وتوزيعها بوساطة القنوات الملائمة والأقل تكلفة وترويجها بالشكل المناسب. يقوم مفهوم التوجه السوقي على تحقيق أهداف التنظيم على المستويين القصير والطويل الأجل، وذلك لما له من تأثير في أهداف التنظيم العملية والإستراتيجية. يؤكد مفهوم التوجه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك وحاجياته، وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون أو أفضل منه. فمنذ الخمسينات من هذا القرن تركز معظم النقاش حول مدى نجاحه كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة لتوجيه إدارات المنظمات نحو ممارسته فعلياً من أجل مواجهة الظروف والتحديات البيئية المختلفة واستغلال الفرص المناسبة وتحقيق تميز أدائها التنظيمي و تعزيز مكانتها السوقية .

ينظر إلى التوجه السوقي على أنه حجر الأساس في حقل التسويق. فمفهوم التسويق هو أساساً فلسفة العمل التي تتبناها التنظيمات على اختلاف أنواعها، والتي تحدد سلوكها وطريقة استجابتها لظروف السوق. ينظر لمفهوم التوجه السوقي على أنه فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل الشركة للتوجه نحو العميل أو التوجه البيعي والاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام التنظيم⁽³⁴⁾ وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية لهذه التعريف وهي التركيز على العميل، التنسيق التسويقي و الربحية.

تركز تسمية مفهوم السوق على الأسواق بما تشمله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة مؤثرة في العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو مفهوم إدارة الأسواق الذي اقترحه بعض الكتاب⁽³⁵⁾ ، إذ غدت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجه السوقي. فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم.

تضيف الدراسات التسويقية الحديثة عنصرين أساسيين لمفهوم التوجه السوقي وهما الإبداع والمنافسة. إذ إن مفهوم التوجه السوقي، حتى يكون متميزاً عما يقوم به المنافسون يجب أن يعتمد على الإبداع والمنافسة⁽³⁶⁾. كما أن المنافسة تعد إطاراً مرجعياً يميز المنظمة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون⁽³⁷⁾. وهو ما يطلق عليه حديثاً مفهوم التوجه التنافسي.

لقد حظي مفهوم التوجه السوقي بقبول واهتمام متزايدين من قبل الباحثين والممارسين في مجال التسويق منذ الخمسينات خصوصاً في الدول الصناعية المتقدمة. إذ يعد تفكيراً إدارياً

يعمل على تحقيق حاجات العملاء أو المستهلكين في السوق المستهدف وإشباعها، وتكييف أوضاعها لتلبية هذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبر مما يقدمه المنافسون.

4 - 2 - الأبعاد الأساسية للتوجه السوقي

إن فعالية التوجه بالسوق تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة التنظيم على تحديد مفهوم التوجه السوقي تحديدا واضحا لأن غياب هذا التحديد يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مدى قدرة التنظيم على تطبيق مثل هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة⁽³⁸⁾. بهدف الوصول لمفهوم عملي للتوجه بالسوق فإنه من الممكن تحديد أهم الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم فيما يلي⁽³⁹⁾:

4 - 2 - 1 - فلسفة المستهلك

يعد المستهلك المحور الأساسي لعملية التسويق، وبالتالي يعتمد نجاح التنظيم في اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة بالدرجة الأولى، على مدى تفهمه ومعرفته لحاجات جمهور العملاء المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم، والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياته الشرائية. يتحدد هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الوسائل التي يجب أن يعتمد عليها نشاط التسويق للتعرف على حاجات المستهلك ورغباته؟

- ما الواجب عمله من طرف التنظيم للوصول إلى المستهلك مستقبلاً؟

- إلى أي مدى يجب الاهتمام بالمستهلك لهدف إقامة التعامل معه؟

- ما هي الطريقة المثلى لضمان إشباع حاجات المستهلك؟

4 - 2 - 2 - فاعلية المعلومات التسويقية

يعتمد اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة على نوعية المعلومات المتوفرة وحجمها. يتم قياس هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو حجم المعلومات التي يجب على الشركة أن تحصل عليها لاتخاذ القرارات

التسويقية الملائمة؟

- ما هي نوعية المعلومات التي يفضل أن تعتمد عليها الشركة للتعرف على السوق؟

- كيف يمكن ضمان كفاءة القرار التسويقي ؟

4 - 2 - 3 - أداء العمليات التسويقية

يمكن تحديدها من خلال دراسة فعالية و كفاءة العمليات التسويقية .

4 - 2 - 3 - 1 - فاعلية العمليات التسويقية

يمكن تعريف عملية التسويق بأنها العملية التي تشمل كافة الأنشطة والوظائف التي تصاحب عملية تدفق السلعة أو الخدمة من مراكز الإنتاج حتى أماكن الاستهلاك. يتم قياس هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي أفضل طرق التسعير التي يمكن أن تعتمدها الشركة في سوق يتصف بالمنافسة
- ما هي السياسات التسويقية التي يفضل التركيز عليها في الأسواق التي تتصف بالمنافسة ؟

- ما هي السياسات الإعلانية التي يفضل أن تتبعها الشركة للوصول إلى أعلى مستوى من الفاعلية لنشاط الإعلان ؟

- ما هي سياسات التوزيع التي يفضل استخدامها لأغراض تعزيز المركز التنافسي للشركة و ضمان مكانتها السوقية ؟

- ما الطريقة المثلى لتخطيط وتطوير السلعة أو الخدمة ؟

4 - 2 - 3 - 2 - كفاءة العمليات التسويقية

تعتمد فاعلية الخطط والقرارات التسويقية على كفاءة تنفيذها. يتم قياس هذا البعد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل تم استشارة كل من الموردين، العملاء والوسطاء عند اتخاذ القرارات التسويقية ؟
- ما مدى تفويض السلطة للمرؤوسين لضمان اتخاذ القرارات التسويقية بكفاءة ؟
- ما هي أنواع الخطط التي يفضل وضعها للوصول إلى التخطيط الاستراتيجي الكفاء؟

4 - 2 - 4 - مدى تكيف التنظيم مع تغيرات البيئة

تعتمد استمرارية التنظيم ومدى تحقيق لأهدافه على قدرته وكيفية استجابته لمعطيات البيئة التي يزاول فيها نشاطاته أو التي تنوي العمل فيها مستقبلاً. فمواكبة التطورات البيئية وإحداث التغييرات المطلوبة، يعد من الأمور الأساسية الواجب على التنظيم الذي يرغب في الحفاظ على مركزه التنافسي مراعاتها. ولقياس هذا البعد يتم طرح الأسئلة التالية :

- ماذا يفضل أن تفعل الشركة، لضمان التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية؟

- ماذا على الشركة أن تفعل في ضوء التطور التكنولوجي المتسارع ؟

- ماذا على الشركة أن تفعل في حالة ندرة الموارد الطبيعية ؟

- ما هي السياسات التي يفضل أن تتبعها الشركة في حال محدودية نطاق السوق الذي تعمل فيه حالياً ؟

- إلى أي مدى تتفق الخطط والقرارات التسويقية للشركة مع القوانين والقرارات الحكومية ؟

خاتمة

التميز في الأداء هي محصلة كل من الإدارة الإستراتيجية المحكمة ، القيادة الحكيمة، إدارة المورد البشري و ضمان مكانة سوقية من خلال ترسيخ مبدأ تقدم الأفضل و استقطاب المزيد من العملاء . يعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعزيز قيمة التنظيم وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي يتبناها التنظيم و ذلك بالتركيز على :

- إرضاء متلقي الخدمة أو السلعة؛

- الاهتمام برأس المال الفكري ممثلاً في المورد البشري أي توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق النتائج بتأهيل الموظفين ووضعهم أمام مسؤولياتهم في مجال تحقيق الأهداف والنتائج الملموسة المحددة سلفاً؛

- تبني فكر الإدارة الإستراتيجية في التنظيم أي التخطيط طويل الأجل ؛

- القيادة الملهمه وهي تلك التي تسعى لتحقيق النتائج باتخاذ قرارات حول النتائج الأساسية التي تعترم المؤسسة تحقيقها، والتركيز على تحقيق هذه النتائج.

ففي القرن الحادي والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترب على كافة التنظيمات أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص المتعددة الأوجه. وبعكس ذلك فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية في ظل ظروف المحيط الحالية المتغيرة بوتيرة متسارعة .

في إطار مجابهة التنظيمات لتحديات البيئة ، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر . وبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق أداء متميز . فإذا ما أريد للتنظيم أن يرسخ مكانته السوقية، فإن ثمة حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات. وعلى التنظيمات أن تواصل الإبداع والتعلم، كما يترتب عليها أن تستعرض باستمرار وتراجع ما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بها. ليس من شك في أن التنظيمات التي تحقق ذلك هي في وضع جيد يمكنها من مواجهة التحديات الحالية، وبالتالي تعتبر ذات مراكز مؤهلة للتميز .

الهوامش و المراجع :

- 1 - Claude Alazard et Sabine Sépari ,contrôle de gestion, Dunod,Paris, 2001, p:07.
- 2 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995،ص: 16.
- 3 - سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاية و الفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و الإدارة، م 01، المملكة العربية السعودية، 1988، ص: 27.
- 4 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000،صص : 127 - 128.
- 5 - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ، ص : 17.
- 6 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2005، ص : 05.
- 7 - الوافي الطيب، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاجتماع السنوي الرابع عشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، مسقط، سلطنة عمان، 16- 18 ديسمبر 2006.
- 8 - Claude Alazard et Sabine Sépari, op-cit, p: 05.
- 9 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 10.
- 10- Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, Edition Vuibert, 5^{eme} édition,septembre 2004,Paris, p : 04 - 05.
- 11 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 18.

- 12 - علي عباس، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، الطبعة الأولى، 2001، عمان، الأردن، ص : 47.
- 13 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 18.
- 14 - نفس المرجع السابق ، ص : 23.
- 15 - محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، الموقع الإلكتروني : www.ngoce.org.
- 16 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 26.
- 17 - عزاوي عمر و مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات و تحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 9 - 10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص : 251.
- 18- عادل زايد، مرجع سابق، ص : 40.
- 19 - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص : 221.
- 20 - نفس المرجع السابق، ص : 225.
- 21 - الوافي الطيب، مرجع سابق..
- 22- محمد بوهزة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 9 - 10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص : 29.
- 23- عادل علي عبد العزيز السن، تقويم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، المجلة العربية لإدارة تكنولوجيا المعلومات، العدد الأول، يونيو 2006، الموقع الإلكتروني : www.aradojitm.org.eg.
- 24 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص : 110.
- 25 - خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص ص : 137 - 138.
- 26 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 37.
- 27 - نفس المرجع السابق ، ص : 38.
- 28 - Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, 2^{eme} édition, Paris, 2003, pp: 10 - 11.
- 29 - عادل زايد ، مرجع سابق، ص : 45.
- 30 - مركز الإدارة و التنمية المصري، الإستراتيجية و خطط الأعمال، تاريخ الاطلاع : 25 - 01 - 2007، الموقع الإلكتروني: www.mdcegypt.com/Site-Arabic.
- 31 - شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية : الجزء الأول، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1998، ص : 31.
- 32 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 53.
- 33 - نفس المرجع السابق، ص : 55.
- 34 - McNamara, The Present Status of the Marketing Concept, Journal of Marketing, Vol. 36, January 1972, pp : 50 - 57.
- 35 - Park, C. and G. Zaltman, Marketing Management, Dryden Press, Chicago, 1987.

36 - Simmonds, K , Marketing As Innovation : The Eight Paradigm, Research Paper, London Business School, London, 1982.

37 - Narver, J.C. and Slater. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol. 54, October 1990, pp : 20 - 35.

38 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 70.

39 - فايز الزعبي و هاني الضمور، مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العمدة في الأردن، ورقة بحثية منشورة في الدليل الالكتروني للقانون العربي، الموقع الالكتروني : www.arablawinfo.com.