

مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

أ.د كمال رزيق،

جامعة البليدة

أ. عبد السلام عقون

المركز الجامعي لعين تموشنت

مقدمة

إن التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين، خلقت ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع والخدمات التي تنتجها، وفي الطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، وفي الوظائف المطلوبة، وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف.

إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار، فهو الشيء الثابت الوحيد، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه، فقد أصبح تحديا حقيقيا لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بمواكبة تحدياته من أجل استمرارها، وبقائها، وتطورها، وبالتالي وصولها إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وعليه تكون إشكالية مداخلتنا على الشكل التالي: كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الكبيرة في السوق؟

يمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي
- المحور الثاني: التخطيط للتغيير التنظيمي ومراحل
- المحور الثالث: شروط التغيير في خصائص المؤسسة
- نتائج الدراسة

المحور الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي

أولا - ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير والتطوير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة، ذلك أن البيئة التي فيها التنظيم تتغير، ويشمل التغيير العاملين وجماعات العمل والتنظيم.

1 - مفهوم التغيير التنظيمي:

والتغيير والتطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط بغرض تحسين فعالية المؤسسة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجهها، ويمكن تعريفه بأنه : «خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، اعتمادا على مجهود تعاووني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.»

2 - أسباب التغيير والتطوير التنظيمي :

هناك عدة أسباب داخلية وخارجية تجعل من التغيير التنظيمي حتمية لابد منها، نذكر من بينها:

أ- التغييرات الخارجية: وهي التغييرات التي يعرفها محيط المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها، ومن أهم هذه التغييرات:

- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية نتيجة الإصلاحات المرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق؛
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية بتطور الأجيال وتطلعات الشباب؛
- زيادة حدة المنافسة الخارجية، والتي تهدد كيان ومكانة المؤسسات الجزائرية في السوق؛
- التغيير السريع في الأساليب الفنية(التكنولوجية)، والتهديد بتقادم السلع وخدمات المؤسسة.

ب- التغييرات الداخلية: هي تلك التغييرات التي تأتي من داخل المؤسسة، ويمكن في ظروف معينة أن تتحكم فيها المؤسسة، وأهمها:

- تغييرات في الآلات والمنتجات، وخطوط الإنتاج، وفي أساليب وإجراءات ومعايير العمل؛
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل؛
- تغييرات في أساليب الإدارة وما يرتبط بها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

3 - أهداف التغيير التنظيمي:

- وبناء على الأسباب والتغييرات الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي، تتحدد أهدافه في:
- الفحص المستمر لوضعية المؤسسة والفرص المحيطة بها؛
- تطوير أساليب المؤسسة في علاج المشاكل التي تواجهها؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد بالمؤسسة؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه، وبناء مناخ محايي للتطوير؛
- زيادة قدرة المؤسسة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.

ثانيا - تنظيم التغيير وإدارته:

للقيام بتغيير تنظيمي ناجح ويحقق النتائج المرجوة منه، يجب احترام بعض المبادئ والإجراءات.

1 - إدارة التغيير:

تقوم المؤسسة بنفسها بالتطوير، أو تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير والتغيير، وداخل كل بديل من هذين تتعدد الاحتمالات والطرق، وهناك بديل ثالث وهو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت.

كما أن هناك أطراف أخرى مؤثرة في التطوير والتغيير التنظيمي، ومنها الهيئات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية لتطويرها كالوزارات، نقابات العمال، جمعيات أرباب العمل، جمعيات حماية المستهلك...

2 - سلطة التغيير:

للإدارة العليا سلطة التغيير داخل المؤسسة، عبر ثلاث بدائل وهي:

- أن تتأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير؛
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير؛
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

والشكل التالي يبين مقدار مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتنظيمي، حسب مستوياتهم

الجدول 01: العلاقة بين طرق التغيير وبين فعاليتها باستخدام مجموعة من المعايير.

معايير التقييم القائم بالتغيير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويل المدى	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000، ص 443.

من الشكل نرى بأن التغيير الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فقد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً إلا أنه فعال من حيث سرعة التغيير وإحداث نتائج مباشرة، لكن أقل فعالية في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبلهم وعدم التزامهم به، أو إلى انخفاض دافعيتهم لأي تجديد أو إبداع. أما طريقة التفويض في التغيير فتشابه من حيث فعاليتها مع طريقة التغيير بواسطة الإدارة العليا، إلا من بعض الاختلافات البسيطة.

لكن الشيء الملاحظ هو أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى رضا العاملين المشاركين، وإلى نتائج قوية، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى إبداع عالي من قبل المشاركين في التغيير، إلا أن الشيء الوحيد المفتقد هو في سرعة التغيير، حيث هناك بطء فيه وفي النتائج المباشرة.

ثالثا- مداخل التغيير التنظيمي:

هناك أربعة مداخل هامة في التعامل مع العناصر المعنية بالتغيير، وهي: التكنولوجيا، الأفراد، المهام، الهيكل.

1 - مدخل التكنولوجيا:

منذ بداية القرن العشرين تمكن تايلور من التغيير في شكل الأعمال، بهدف زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية، وقد عمدت المنظمات إلى استخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط، باعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل مثلاً، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أهم عامل في هذا المدخل.

2 - مدخل الهيكل التنظيمي:

يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء التنظيمي، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال للأسباب التالية:

- إن ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم.
- إن توسيع حصة المنظمة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة المالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق.
- الاندماج والاتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية.
- يفرض التطور التكنولوجي ترتيبات تنظيمية، للسيطرة على الإمكانيات والقدرات لتطوير الأداء.

3 - مدخل المهام:

يحصل التغيير في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم، فتغير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

4 - مدخل الأفراد:

إن المداخل السابقة تسعى جميعها إلى تطوير الأداء التنظيمي، من خلال تغير طرق وأساليب العمل استناداً إلى زيادة إنتاجية العاملين عند تطوير بيئة العمل، أما مدخل

الأفراد فيهدف إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم، لأنها تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة.

المحور الثاني: التخطيط للتغيير التنظيمي ومراحله

قبل بدء القائمين بتنفيذ عمليات التغيير والتطوير، يتطلب منهم القيام بعمليات التخطيط للتغيير، والتي هي وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك.

أولاً- التخطيط للتغيير التنظيمي:

يتم التخطيط للتغيير من خلال الخطوات التالية:

1 - تمحيص التغيير في البيئة: تتعرض البيئة الخارجية للمنظمة للتغيير والتطور المستمرين، ويتم التمحيص فيها من خلال دراسة معدلات هذا التغيير والتطور، والعوامل ذات العلاقة والتأثير في مستويات التغيير والتطور في الجانب التنافسي والتكنولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي.

2 - تحديد فجوة الأداء: أي الفرق بين طموح وتطلع المنظمة لما تريد تحقيقه، وبين ما تنجزه فعلاً.

3 - تشخيص المشكلات التنظيمية: لتحديد طبيعة وحجم المشاكل المحتملة قبل وقوع التغيير المطلوب.

4 - التحقق من مصادر مقاومة التغيير: وتشخيص أسبابها إن وجدت، وأهمها:

- الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتجديد.
- التمسك بالآراء القديمة، ورفض كل ما هو جديد بحيث يتعارض مع معدلات التغيير.
- تضارب المصالح، تباين الرغبات، سوء الفهم في استيعاب المواقف، ندرة المواد.
- وتعتمد قدرة المدير على تحديد مصادر مقاومة التغيير على خبرته وتجاربه.

5 - أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

تعتبر حالة صحية إذا شجعت إدارة المنظمة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب العاملون في المنظمة دور المنظم لضمان أعمال إدارتها في التخطيط لتنفيذ التغيير، ويمكن تقليل أسباب مقاومة التغيير من خلال:

- المشاركة: تشجيع الأفراد على التقدم بأرائهم؛
 - الاتصال: بإزالة عدم التأكد عند توفر المعلومات؛
 - التسيير: باعتراف المديرين بأن مقاومة التغيير شيء طبيعي؛
 - ترويج التغيير.
- 6 - وضع أهداف أنشطة التغيير: عبر تحديد وصياغة أهداف التغيير، وقبل الشروع به إذا ما أريد له النجاح والفائدة للمنظمة.
- 7 - البحث عن مداخل التغيير: بالبحث عن عملية تساعد في إحداث التغيير التنظيمي، والتي يمكن بلوغها من خلال تنقيح وتعديل بعض العناصر المكونة للمنظمة.
- 8 - تنفيذ خطة التغيير: بوضع خطة التغيير موضع التنفيذ خلال المدة الزمنية المحددة واعتماد أسلوب تحفيزي سليم لمكافحة وتكريم السلوكيات المتجانسة، مع إحداث وتعزيز التغيير التنظيمي المقصود.
- 9 - متابعة تنفيذ عملية التغيير: للتأكد من أن الجهود التنفيذية جاءت متناغمة مع ما تم التخطيط له لمعالجة الانحرافات، بالاستعانة بمعايير قياس الرضا عن التغيير وتحديد الإنتاجية، وقبول المنتج الجديد وما ستكون عليه حصة المنظمة في السوق، وحجم التطوير بعد التغيير.

ثانيا- كيفية التغيير ومراحله:

يقوم المشتركون في وضع نظام للتغيير، بإعداد جدول أو خطة زمنية تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التطوير والتغيير بشكل زمني، حيث يكون ذلك مرشد للتنفيذ وملزم للمنفذين بإتباعه.

1 - عناصر التغيير:

ينصب التغيير والتطوير على ثلاث عناصر أساسية وهامة هي:

أ - الأفراد: من منطلق أن التوافق بين الأفراد وإدارة المؤسسة يرتبط بالأداء الجيد للأفراد، وعدم التوافق يتسبب في التغيير. وهذا التغيير يضم : تغييرات عامة بالإضافة إلى تغييرات خاصة بالمؤسسة، تحدث في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المؤسسة.

ب- **جماعات العمل:** وتأخذ صور معينة كالأقسام، الإدارات، المصالح...، فهي تعتبر حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين إدارة المؤسسة من ناحية أخرى، كما تتبع أهميتها كون أن الجماعة تعتبر الرابطة ما بين أجزاء التنظيم، وهي المصدر الأساسي لتنمية المهارات.

ج - **التنظيم:** أو هياكل التنظيم والعمل والإجراءات، فباعتبار التنظيم هيكل للعلاقات والسلطات وهيكل للاتصال والمعلومات، وهيكل لوظائف وعمليات الإدارة. والتغيير التنظيمي يمس مكوناته بالشكل الذي يرتب ضرورة إحداث توازن بين المكونات، الأمر الذي يؤدي إلى تغييرات مستمرة فيها؟.

ومن الأشياء التي تتغير في التنظيم نجد :

- الأنشطة ومهام العمل والوظائف، ويتمثل في تحليل وتصميم العمل، ووضع المقررات الوظيفية؛
- الأقسام والإدارات، بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام، كما يظهر في تعديل وإعادة تصميم هياكل التنظيم.

2 - مراحل التغيير: يمكن تحديد مراحل التطوير التنظيمي حسب كيرت ليفين Kurt Lewin كالتالي:

أ- **الإذابة:** وتمثل محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام...، لضرورة الحاجة إلى التغيير، ويتم ذلك بتهيئة الأفراد والمديرين وتوعيتهم بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل؛

ب- **التغيير:** وتعني التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة.

ج - **التجميد:** بعد التوصل إلى النتائج يكون من اللازم تجميد ما تم التوصل إليه، أي حماية وصيانة التغير الذي تم التوصل إليه، أي التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها.

ثالثا - إستراتيجية التغيير في الاقتصاد الجزائري:

للحديث عن إستراتيجية إدارة التغيير التي اعتمدها الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، بعد سلسلة الإخفاقات المسجلة سابقا، نستعرض أهم ثلاث استراتيجيات خاصة بإدارة التغيير، وهي:

1 - إستراتيجية الإخضاع:

وتطبق بثلاث طرق، من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة أو بتوزيع المسؤوليات والتكثيقات لتطبيق الاستراتيجيات باعتماد المراسيم والقوانين، وهذه الإستراتيجية سريعة التطبيق وغير مكلفة.

2 - إستراتيجية العلوم والمعارف: وهي إستراتيجية عملية وعقلانية، فهي مقياسية؛

3 - إستراتيجية معيدة للتربية: فهي تعتمد على تطوير المعارف والتكوين (التكوين وإعادة التكوين...).

وفي واقع الاقتصاد الجزائري نلاحظ بأن التغيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية بدأ باقتراح لمشروع جديد من القمة، يخضع المؤسسات بفعل المراسيم والقوانين الجديدة، حيث اعتمدت الدولة (المالك) إستراتيجية للتغيير بالتأثير في المحيط القانوني والاقتصادي للمؤسسات العمومية، أي من خلال إستراتيجية الإخضاع، وهذا يعني اقتراب فلسفي في التغيير ينطلق من المحيط إلى الفرد.

وهذا التوجه لم يراعي الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة تغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسات العمومية، وهي باقية ما لم تأثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكلمة للإخضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات العمومية على حالتها.

وإذا كان أي تغيير مهماً كان شكله يواجه بمقاومة، فإن إستراتيجية الخوصصة للدخول إلى اقتصاد السوق بالجزائر لا تستثنى من هذه القاعدة، ومصادر هذه المقاومة أساساً تتمثل في: أ- النقابات العمالية: فمن الصعوبة تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الفائضة أو الغير مؤهلة، ففي نظرهم من واجب الدولة التكفل بتشغيل الجميع ولو لم تكن في حاجة إليهم؛

ب- مسيري المؤسسات العمومية: والمجموعات السياسية والبيروقراطيون، والذين سيتم القضاء على سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير، فمن الصعوبة تقبل مسيري المؤسسات إلغاء التدييمات والمساعدات المالية من الدولة، والتي ستهدد كيانهم، بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين حكوميين، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، لتصبح هذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متخذي القرار.

لذا على المسير العمومي التأمل جيدا في جوهر التغيير التنظيمي، وتكييف نفسه وفق المسار الجديد الذي اختاره المالك (الدولة) للمؤسسة، وتخصيص موازنة لتحقيق هذا التغيير التنظيمي، واستكمال ذلك بنموذج حديث للتسيير بدل النموذج الكلاسيكي، لإخراج المؤسسة من أزمته والحفاظ على بقاءها واستمرارها.

المحور الثالث: شروط التغيير في خصائص المؤسسة

تحاول المؤسسة العمومية الاقتصادية مواكبة تكييف نفسها مع البيئة المحيطة، والوضع الجديد، وتعكف على تغيير هياكلها وأعضائها وعملياتها التنظيمية بغية الوصول إلى توازن مع الواقع الاقتصادي والبقاء والاستمرار، ويتطلب ذلك شروط تتعلق بخصائص المؤسسات.

أولا- أهداف التغيير في خصائص المؤسسة:

تعتبر خصائص المؤسسة على الصفات التي يمكن بها التعرف على مكانة وحالة المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، والتي تميزت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية. ويقتضي التغيير في خصائص المؤسسة:

- الفصل بين السلطة السياسية والاقتصادية، وترك القرار الاقتصادي لأصحابه.
- وجود مناخ داخل المؤسسة يسوده الحماية والمساواة لكافة أعضائه.
- مطالبة المسؤولين في القطاع العمومي لهامش مناورة كاف لإمكانية إظهار مواهبهم وخبراتهم، وتخفيف القيود المفروضة من السلطة الوصية والمتحكمة في قدراتهم الإبداعية.

لذا فإن هدف التغيير في خصائص المؤسسة يتمثل في:

- تحقيق التوازن بين المؤسسة وهيكلها؛
- تطوير سلوكيات الأفراد العاملين فيها.

ثانيا - الخصائص المرتبطة بالتغيير:

هناك العديد من الخصائص التي يجب أن يشملها التغيير، وسنحاول التعرض لأهمها.

1 - خاصية العصرية الإدارية :

أي السعي إلى التغيير في المفاهيم الإدارية، والثقافة التسييرية تماشيا والفكر الإداري المعاصر. حيث تتميز الإدارة المعاصرة بالعديد من الخصائص، أهمها:

- لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهي إدارة التغيير (التغيير المخطط)؛
- تستخدم المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتطويرها باستمرار؛
- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها، ونظرتها للأمر والمشاكل؛
- الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة، مع تكريس العمل الجماعي؛
- تقوم على منطق واضح هو أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) كيان حي يتطور ويتعلم أي أنه يتفاعل مع المحيط؛
- تبني فكر القيادة بالمعنى الشامل، وتقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين، واعتبار الجميع شركاء في النجاح؛
- تؤمن بأهمية الانقضاء على الفرص واستثمار الوقت، باعتباره موردا أساسيا ينبغي الاستفادة منه؛
- تميل إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، وعلى تقليص البيروقراطية، وترى أن العبرة بالنتائج والاستفادة من الأخطاء وأخذها في الاعتبار لاحقا؛
- تركز على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها أساليب رئيسية لتكوين القدرات؛ التوجه نحو العالمية؛
- تبني موقف محايي للمشروع الصغير، باعتباره وسيلة مناسبة للتكنولوجيات الجديدة.

2 - خاصية الهيكل المرنة والمتطورة:

- إن الهيكل الكلاسيكي ومنه التنظيم التقليدي لا يلائمان المؤسسة الاقتصادية العصرية، فاتصافه بالجمود والبيروقراطية لا يساعد على مواجهة أوضاع جديدة سريعة التطور وظروف اقتصاد السوق، لذا لابد من تحديد هيكل تنظيمي واضح ومعبر عن العلاقات بين الأقسام والوظائف، ويتصف بالمرونة ليأخذ بالتغييرات المرتبطة بالمحيط.
- فإذا كانت المنظمات البيروقراطية تتميز بوجود هيكل ميكانيكي، فإن المؤسسات الاقتصادية في المحيط الجديد في حاجة إلى هيكل عضوي يساهم أكثر في تشجيع العاملين والمدراء على العمل سوية كفريق عمل.
- وليكون الهيكل مفيد وفعال لابد من توطيد العلاقات بين مختلف الأقسام، الوظائف، المستخدمين، ومستويات المسؤولية، كما يستلزم تقوية وإقامة العلاقات مع أطراف المحيط الخارجي، خاصة المستهلكين أو الزبائن، الموردين، المؤسسات المالية، مراكز المعرفة.

3 - خاصية المنافسة والتقرب من المستهلك:

كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية محمية من عامل المنافسة، عن طريق قواعد وقوانين حكومية، مما جعلها في موضع احتكار بالنسبة للقطاعات الأخرى، من خلال القضاء على المنافسة الداخلية والخارجية، وبتحول المنافسة إلى العالمية، فإن تحضير المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية، يتمثل في تأهيلها وتأهيل محيطها الذي لا يزال متأثراً بعبء التسيير وجمود الهياكل.

أ- أهمية المنافسة: تعبر المنافسة عن القدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة في السوق، ولها نوعان:

- منافسة تقليدية تنبني على تخفيض التكلفة بالنسبة للمنتج، وتخفيض السعر بالنسبة للبائع؛
- منافسة حديثة تنبني على النوعية، مع استخدام تقنيات متطورة أو مهارات اليد العاملة.

وبما أن وجود المؤسسات يرتبط بوجود المستهلك الفعلي والمتوقع، من هنا تصبح المنافسة هي المحدد لمركز أي مشروع في السوق، ولكن لتمييز المشروع عن المنافسين لابد أن تكون له ميزة تنافسية، مؤشرها الحقيقي رضا المستهلك، حيث يحصل على السلعة أو الخدمة التي تحقق رغباته.

والهدف هو الحصول على حصة في السوق أو زيادتها، خاصة بعد تخفيف القيود الجمركية على السلع الأجنبية ذات الجودة والنوعية العالية، وأصبحت منافساً قوياً للسلع الوطنية.

ب - أهمية التسويق : نجد الكثير من المؤسسات العمومية لا تعنى بوظيفة التسويق، وستواجه مشاكل كبيرة إن بقيت على حالها قد تعرضها للخسارة والإفلاس، خصوصاً إذا كانت إستراتيجيات التسويق وسياساته المختلفة تبدأ أو تنتهي بالمستهلك، وبدون ذلك يصعب تحقيق أهداف النمو والربحية والقيادة التنافسية والتكنولوجية بالسوق.

والاهتمام بالمبادئ التسويقية، أي السلعة والسعر والدعاية والسوق، يدل على سعي المؤسسة إلى التأثير على السوق باكتساحه، والمستهلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته، ويتعين عليها طرح عدة تساؤلات، بهدف إجراء دراسات أو بحوث تسويقية، لمعرفة

احتياجات ورغبات المستهلك كماً ونوعاً باعتباره ملك السوق، وكذا معرفة جودة ونوعية السلع المطلوبة، لإنتاج ما يمكن بيعه عوض ما ينتج، ثم تعتمد خطة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار لهذه المتطلبات واعتماد إستراتيجية تسويق ملائمة.

4 - خاصة ترقية الجودة والنوعية:

تعتبر الجودة مقياس للتقدم والازدهار، ومفهومها ليس حديث، ولكن الجديد هو اعتبارها سمة رئيسية، وهي ليست هدفاً وإنما وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.

وتمثل الجودة مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ، تجعل المستهلك إما يرغب المزيد أو يمتنع عن ذلك.

ومن هنا فإن المؤسسات العمومية الجزائرية يجب أن تتوجه نحو إنتاج سلع وتقديم خدمات بمواصفات عالية وذات جودة عالية، ونوعية مطلوبة ومرغوبة من طرف المستهلك داخلياً وحتى خارجياً، وهو ما سنحاول إبرازه أكثر من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب حديث يبرز هذه الخاصية ، ضمن المبحث الأخير من هذا البحث.

5 - خاصة اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل تكنولوجيا المعلومات في كل الوسائل التقنية والآلية الحديثة المرتبطة بالمعلومات، وبالرغم من وجود وسائل الإعلام الآلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، إلا أنه نادراً ما يتم تشغيلها لفائدة المؤسسة، مع تأخر وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات. فيتطلب إذن إعادة النظر في الأجهزة الخاصة بالاتصال والمعلومات، إن كانت موجودة ومحاوله بناء نظام خاص بالمعلومات والتنشيط، يستجيب لمتطلبات المرحلة الحالية المتميزة بالمنافسة في مختلف مجالات المعاملات الاقتصادية، ويتم ذلك عبر:

- إنشاء بنوك للمعطيات التكنولوجية المتوفرة، ووضع وسائل لنقلها ونشرها، وربطها بالشبكات الدولية؛
- أن تلعب الجامعات ومراكز التكوين دور أكبر لنشر تكنولوجيات جديدة، وتكييف التكنولوجيات الموجودة؛

- القيام بشراكة في المجال التقني وكذا في الصيانة والتصدير.
- وفي هذا الإطار كان سعي الدولة الجزائرية لتطوير قطاع التكنولوجيا المتطورة، كما برز في خطاب رئيس الجمهورية لإطارات الأمة بتاريخ 2001/04/26.

6 - خاصية الإبداع التكنولوجي:

يشكل الإبداع التكنولوجي المصدر الأساسي للقدرة التنافسية، وهو يمثل كل جديد أو كل تحسين في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية. فالمؤسسات تتنافس اليوم فيما بينها بالجودة والسعر في نفس الوقت، وهما عنصران ينتجان على مستوى التحكم في التكنولوجيا في مختلف أشكالها، مما يجعل من اختيار أو تغيير التكنولوجيا عنصر مهم في حياة المؤسسة، ويجعل من الضروري على المؤسسات استعمال تكنولوجيا متناسبة مع المستوى التقني والعلمي للاقتصاد الجزائري، وتسمح بإنتاج سلع بمواصفات تشجع على دخول البيئة التنافسية الخارجية، ودعم الصادرات الوطنية.

نتائج الدراسة:

إن تغير المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها، ذلك أن المحيط الداخلي للمؤسسة يمكن التحكم فيه نوعا ما، أما المحيط الخارجي يكون خارج سيطرة المؤسسة وهو ما يجعله يؤثر على تنافسية المؤسسة؛

تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات أو العمل على مجابقتها والتكيف معها؛

إن المؤسسة الاقتصادية التي تمتلك قدرة تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في منتجاتها وجودة الخدمات المقدمة لربائتها على حساب المنافسين الآخرين، مما يعني ضمان نجاحها المستمر شريطة أن تكون يقظة؛

يجب على المؤسسة لمسايرة التغيير العمل الجاد على أن يكون في صالحها، وذلك بحشد الموارد المتنوعة، وترشيد نقاط القوة وتحسين تسييرها، بتبني أحد مداخله وبأسلوب

حديث، وهذا للوصول من خلاله إلى تحقيق قدرة تنافسية والعمل على تحسينها؛

إن نجاح المؤسسة في المستقبل سوف يكون بإيجاد الطريقة المناسبة لتطوير واستخدام الكفاءات البشرية بها، ودمج الموظفين وتكبيفهم مع التغيرات الداخلية بالمؤسسة، وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير من أجل تحسين قدرتها التنافسية.

إن إتباع إستراتيجية جيدة لتسيير الكفاءات البشرية باستخدام مختلف الطرق والوسائل لتطوير وتخطيط استقطاب الكفاءات البشرية، ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد والكفاءات لشغل الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم، يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

إن أهمية امتلاك كفاءات بشرية بالمؤسسة والسعي إلى تطويرها يحقق عدة فوائد نذكر منها: بناء ودعم شهرة وسمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة، بجودة عالية، وبأسعار مقبولة، خلق علاقات جديدة مع الأفراد العاملين والإدارة، زيادة الإنتاجية، خلق الولاء للمؤسسة، تقليل التكاليف، تعرف الأفراد على السياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية لها.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
2. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
3. محمد علي شهيبي، إستراتيجيات وسياسات الأعمال، مطابع روز اليوسف، ط2، القاهرة، 1978.
4. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002.