

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء المنظمات المعاصرة

تاريخ الارسال: 2018/10/20

تاريخ القبول: 2018/11/10

د. غراز الطاهر¹

أستاذ محاضر

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

الجزائر

الملخص:

يشهد العالم اليوم تغيرات هامة حيث تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأداة الرئيسية والعامل المؤثر على البيئة التي تعمل فيها المنظمات، فقد ازدادت سرعة التغير التكنولوجي في قطاع الإنتاج والخدمات ازديادا كبيرا خلال العقدين الأخيرين، وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتيح مجالا كبيرا للابتكارات والإبداع والتحسينات في العديد من القطاعات التي يمكن أن تستخدم فيها، حيث لعبت دورا أساسيا في تطوير وتحسين أداء المنظمات وجعلها تحقق الريادة المنشودة. وتأسيسا على ما سبق نهدف من وراء هذا المقال إلى توضيح الإستراتيجيات التي تساهم في تعزيز الإبداع بالمنظمة، وإبراز أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات على إدارة و تنمية الموارد البشرية، وكذا توضيح التغيرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات لبناء قاعدة تنافسية تسمح لها بالدخول في عالم المنظمات المتميزة، بالإضافة إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة في ظل نمو السوق المعرفية.

الكلمات المفتاحية: الريادة، المعرفة، الإبداع، تقنية المعلومات والاتصالات، المؤسسة، الميزة التنافسية.

Abstract:

Nowadays, the world is witnessing significant changes, where the information and communication technology is the main and influential factor on the environment in which organizations operate. Thus, the pace of technological change in the production and services sector has increased dramatically over the past two decades, this means that ICT offers a great deal of innovation, creation and Improvements, within several sectors in which it can be used, as it has played a key role in developing and improving the performance of the organizations and making them achieve

¹ د. غراز الطاهر أستاذ محاضر
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

the desired leadership. The aim of this article is to clarify the strategies that contribute to enhance the organization's creativity, highlight the most important concrete applications of information technology within human resource management and development, and clarify the basic changes required from the organizational structures of the institutions to build a competitive base that allows them to enter the world of distinguished organizations, furthermore, Identify the challenges faced by contemporary organizations, under the shade of growth of the knowledge market.

Keywords: Leadership, knowledge, creativity, information and communication technology, enterprise, competitive advantage.

مقدمة:

في محيط اقتصادي واجتماعي يعرف تحولات عميقة، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات، ورفع التحديات. خاصة مع انتشار العولمة الاقتصادية، التي جعلتها مطالبة بتقديم الجديد والأفضل، عن طريق الخبرة والإبداع والابتكار لتحقيق الجودة والنوعية. إن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات كان له الأثر البالغ في المؤسسة، سواء من جهة الشكل والهيكل، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهة تحدياتها بهدف تحسين واستمرار أداء المنظمات، ويحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار ويزيد عملياتها التشغيلية كفاءة و إستراتيجياتها وعملياتها الإدارية و التسويقية فعالية.

وقبل التطرق إلى هذه النقاط نبدأ بتحديد مفهوم الريادة، وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الرواد في مجال منظمات الأعمال الحديثة، باعتبارهم قادة النمو الصناعي والمحرك الأساسي للفعاليات الاقتصادية.

أولاً: مفهوم الريادة:

تعتبر الريادة من الحقول الهامة و الواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدمة و الدول النامية على حد سواء، إذ تساهم المشاريع الريادية مساهمة فاعلة في التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، و إن مفهوم "الريادة" مفهوم بالغ الأهمية في الاقتصاد المعاصر، ولقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح ENTREPRENEUR ثلاث مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقاول ثم تحولت في التسعينات إلى ريادية، ولذلك سنتطرق في ما يلي إلى التعرف على معناه :

➤ الريادة أو الريادية مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، و قد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة و تحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، و

دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون RICHARD CANTILLON الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعا بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقا بأنه ريادي، مهما يكن الأمر فإن روح المخاطرة و المغامرة بقيت ملازمة لمفهوم الريادة¹، ويعود الفضل لأحد الصناعيين و هو ساي J.B .SAY الذي رأى في الريادي مقدرة فائقة على الإدارة. فالريادي عند ساي هو ذلك الشخص الذي يدير العملية الإنتاجية و ينظم عناصر الإنتاج فيها و يشرف على مجمل هذه العملية بالكامل، و عليه أن يكون قادرا على الربط و التوجيه و الإشراف باعتباره حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، و تتبع قدرة الريادي من روح الولاء للعمل التي تتضمن معرفة دقيقة ببيئة النشاط الاقتصادي والسرعة في اتخاذ القرار و إبقاء العيون مفتوحة على كل المتغيرات، إضافة إلى قدرة متميزة لدى الريادي على إدارة أموال المشروع. و جاءت آراء جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter في عام 1934 لتعطي بعدا جديدا لمفهوم الريادي و الريادية²، فقد اعتبر أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، و إن المتتبع لآراء شومبيتر يرى أن للريادة أبعادا كثيرة، فكل مخترع، أو مجدد أو منظم هو ريادي، والأهم من ذلك أن دور الريادي يتمثل في إحداث تحول أو تغيير في سير التنمية الاقتصادية.

➤ و تأخذ الريادة أبعادا متنوعة منها: الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع و القيادة حيث يكون له أبعادا تكنولوجية، أو منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة. كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق و تقديم السلع والخدمات أو في إدارة التنظيم و هيكلته، وكذلك تعتمد الريادة على التنوع و التمايز وإدخال الطرق الجديدة، و بالتالي فإن مفهوم الريادة لم يقتصر على المخاطرة (العمل في ظروف غير متوقعة) و الابتكار بل تعدها في النصف الثاني من القرن العشرين إلى الإدارة والتنظيم، فالريادي في نظر هوزيلتز hoselitz (1952) هو الذي تتوفر فيه مهارة الإبداع و روح القيادة، ويرى فريدريك هاريسون frederick harlison أن الريادي هو الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية و إبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة organization builder.

عموما لقد تطور مفهوم الريادة مع تطور نظرة الدول المختلفة للأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تسعى لتحقيقها. ففي الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة و التحرك، و يخاطر وينشئ عملا جديدا يعمل من خلاله

على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بأنه رياديا، لذا فإن الريادي هو من يملك طرقا جديدة في ردم الهوة بين المعرفة و حاجات السوق و المجتمع المختلفة.

1. **المهارات المطلوبة للريادة:** إن المهارات المطلوبة يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع رئيسية: المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الأعمال، المهارات الريادية الشخصية³، كما هو موضح في الجدول رقم 01:

الجدول رقم 01 يوضح المهارات المطلوبة للريادة

مهارات الريادي الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام والرقابة • اخذ المخاطرة • الإبداع • القدرة على التقيد • المثابرة • رؤية قيادية • يركز على التقيد 	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الأهداف و التخطيط • صنع القرار • العلاقات الإنسانية • التسويق • المالية • المحاسبة • الإدارة 	<ul style="list-style-type: none"> • الكتابة • القدرة على الاتصال • مراقبة البيئة • إدارة الأعمال التقنية • تكنولوجية • الشخصية • الإصغاء
	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة • التفاوض • طرح المنتج • تنظيم النمو 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على التنظيم • بناء العلاقات و الشبكات • العمل ضمن فريق مدرب

المصدر :
Robert, D. Hisrich
« To ward an Organizational Model for entrepreneurship »
1992,

Conference, Dortmund; Germany.1992, P29

و إن المنظمات الريادية لا بد أن يكون بها العاملون بما فيهم المديرون الذين يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المنظمات و هي عقلية جديدة، و مرونة و السرعة والإبداع و أشار Don Harvey, Brown إلى أن المنظمات في القرن الواحد و العشرين تتمتع بخصائص تجعل منها منظمات ريادية في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، حيث تمتاز بما يلي:

1- السرعة: أي أنها تستجيب بسرعة للإبداع و التغيير.

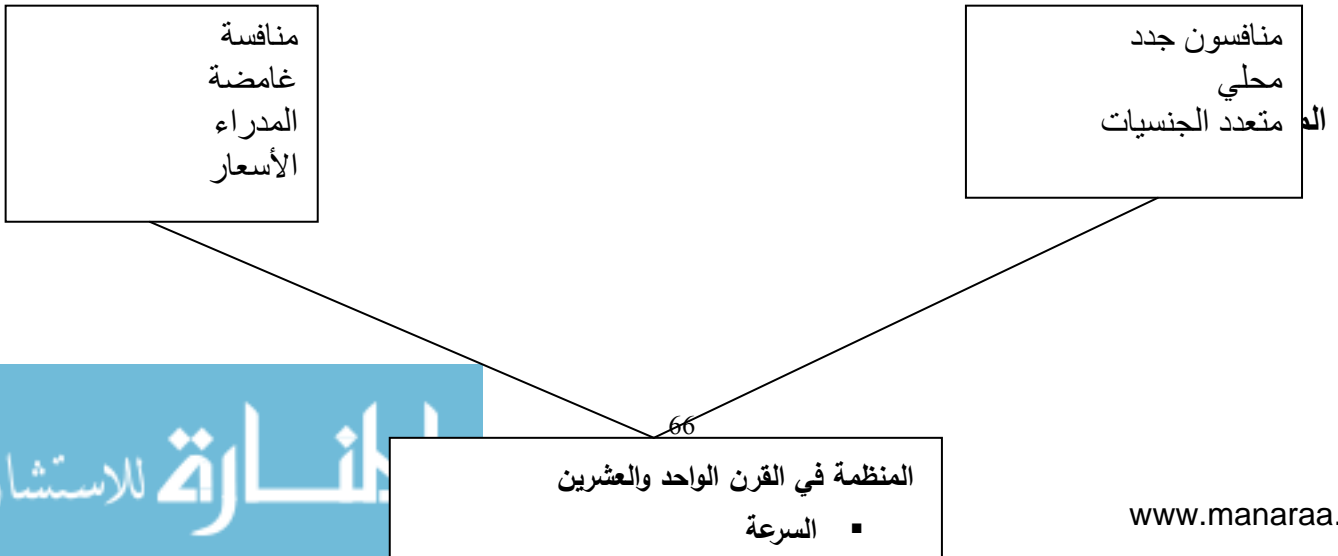
2- إدراك الجودة : الالتزام الأمثل للجودة.

3- انغمار العاملين: إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.

4- الاتجاه للزبائن: إيجاد أسواق جانب (Niche markets)

5- محدودة: وحدات أكثر استقلالية.

الشكل رقم 01 يوضح خصائص المنظمات في القرن الواحد والعشرين



Source: Donald R.Brown .2000, An Experiential Approach To Organization Development. 6 Th Editions. Prentice Hall New Jersey P9.

2- أوضاع الإبداع والعلم والتكنولوجيا في الوطن العربي:

كما ذكر سابقا فإن لكل إنسان قدر معين من الإبداع، ولكن التربية غير الملائمة و الضغوط الاجتماعية و السياسية قد تؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى الأفراد، لهذا السبب هناك من يرى أنه لا مجال للإبداع في غياب البيئة المناسبة اجتماعيا و سياسيا و اقتصاديا و إنسانيا و من ضمنها الحرية والديمقراطية، هذا ما يفسر ضعف مستوى الإبداع و التجديد في الدول العربية. لقد سجل تطور كمي ملحوظ في الحقيقة خلال العقود الثلاثة الماضية، حيث ارتفع أعداد الجامعات لتصل إلى أكثر من 200 جامعة، واقترن ذلك بارتفاع في نسبة الجامعات الخاصة (27%)، لكن محصلة الدراسات توضح بأن نوعية التعليم العالي في جميع أقطار الوطن العربي مازالت غير مرضية بشكل عام، إن لم تكن متدنية. أما بالنسبة لأنشطة البحث والتطوير، فلقد استمر التوسع الكمي في عدد معاهد البحوث ومراكزها ليصل إلى أكثر من 310 معهد ومركز، لكن مع بقاء نسبة تمويل أنشطة البحث والتطوير ضئيلة جدا لا تتعدى في أفضل الحالات 0.5% من إجمالي الدخل القومي⁴، وبالمقابل تصل نسبة الإنفاق في الدول الصناعية إلى أكثر من 2%. وبالنسبة لمخرجات البحث العلمي مازالت

هي الأخرى منخفضة جدا. وفي خضم كل هذه المعطيات، مازالت أقطار الوطن العربي تعاني من غياب السياسات الوطنية الفعالة لربط وتدعيم العملية التكنولوجية المكتملة للعملية الاقتصادية.

3- تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال:

ما هي التكنولوجيا في عالم الأعمال؟ للتكنولوجيا عدة معاني، ولكن إن تعلق الأمر بنظام الأعمال فإنها تتضمن⁵: كل الأساليب التي تستطيع المنشأة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها. فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات الأعمال للمنظمة. ويستعمل مصطلح تكنولوجيا المعلومات (IT) عموما لوصف المنفعة الموحدة للإلكترونيات والاتصالات اللاسلكية والبرمجيات، بالإضافة إلى تكامل وسائل المعلومات (الصوت، النص، البيانات والصورة).

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها. إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكننتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكلي في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل موردا هاما لأية منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية. ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصا جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال إذ يمكن استخدامها في ثلاث مستويات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهي⁶ :

- **على مستوى الصناعة:** ممكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات Technology Information في تغيير طبيعة الصناعة التي تتنافس فيها المنظمات. إذ أن التصنيع يتكامل الآن بالتصنيع المتكامل بالحواسيب والتشكيلات الأخرى للإنتاج المرن.
- **على مستوى اقتصاديات الإنتاج:** حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدني التكاليف وتقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.
- **على مستوى نشاط التوزيع والتسويق:** تستطيع المنظمة التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة وتكنولوجية من المعلومات المتطورة أن تسيطر على مواطن القوة والضعف في السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة.

4- العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي:

يعرف البعض مفهوم الإبداع التنظيمي Organizational Innovation بأنه الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد. وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقاتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأکید للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار⁷، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، ويقول (Drucker) أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، وأشارت دراسة قام بها Krogh إلى أربعة إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

إستراتيجية الرفع **Leveraging Strategy** التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

الإستراتيجية التخصصية **Appropriation Strategy** التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

إستراتيجية الفحص **The Probing Strategy** التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.

إستراتيجية التوسع **The Expanding Strategy** التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

5- أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على إدارة و تنمية الموارد البشرية: يحسن تطبيق تكنولوجيا المعلومات قدرة المشاريع على الابتكار و يزيد عملياتها التشغيلية كفاءة و إستراتيجياتها وعملياتها الإدارية و التسويقية فعالية. ويبدو ذلك من خلال ما يلي:⁸

أ- تلعب تقنيات المعلومات و الاتصال -ICT-دورا أساسيا في عملية التدريب و التطوير الإداري في كل مرحلة من المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الاحتياجات.

-مرحلة تخطيط و تصميم البرامج المناسبة.

-مرحلة تنفيذ البرامج.

-مرحلة التقييم و المراجعة.

-مرحلة التحسين والتطوير.

-هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات و تحليل البيانات .

ب-إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها و تحليلها، و من الممكن أن تتم عن بعد و بدقة و سرعة عالية و كذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى و بتكلفة أقل،ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-الاتصال المباشر On-line

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونيا On line formes

-الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني و الإنترنت

-المرونة في تعديل الخطط و البرامج و المعلومات

-التعلم عن بعد E-Learning

-تحليل مختلف البيانات بدقة و كفاءة عالية، وسرعة تحيينها مما ينعكس إيجابا على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

6- التغييرات الأساسية التي أحدثها تطبيق تكنولوجيا المعلومات في مفهوم الإدارة والعمل:

* تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد و كذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما ينعكس على كل من عنصرى الزمن و الكلفة.

* سرعة تداول المعلومات ضمن المؤسسة و بالتالي المساعدة في اتخاذ القرارات السليمة.

* تغيير المهارات، فوجود كم هائل من المعلومات التي يصعب التعامل معها بسهولة يتطلب مهارات خاصة في الانتقاء.

* تغيير الخطط.

* تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية و منه إلى الأعمال الإبداعية و الفكرية.

* زيادة أهمية سرية المعلومات و الموثوقية .

7- التغييرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمنظمات و التغييرات في أساليب العمل مع الأوضاع الجديدة:

تستخدم المنظمات العديد من الأنواع التكنولوجية في تحويل مدخلاتها إلى مخرجات. ولقد وجد أن هناك علاقات قوية ما بين حجم العمليات الإنتاجية وما بين الهيكل المتبع في المؤسسة كما وجد أن كفاءة المنظمة وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التناسب ما بين التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي لتلك المنظمة⁹. وعادة ما يلائم الهيكل الميكانيكي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة، بينما يلائم الهيكل العضوي المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيا معقدة. وبالتالي فإن أهم التغييرات الأساسية المطلوبة من الهياكل التنظيمية للمؤسسات يمكن تلخيصها في:

-إنشاء وتأسيس وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات ضمن كل مؤسسة أو شركة.

-إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث تبقى المؤسسة قادرة على العمل ضمن أسس تنافسية وإنشاء وحدات جديدة تركز على التسويق والمبيعات و التخطيط الإستراتيجي، والتوجه نحو الزبون Customer Orientation
-إيجاد هياكل تنظيمية تتوافق مع التقدم التكنولوجي وتساهم في الاستفادة العظمى من التطبيقات الجديدة،
وتتناسب مع أساليب العمل الحديثة و كذلك توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: ريادة المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الجديدة :

تعد ثورة التكنولوجيا و العولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، و تعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلف الموارد و تزيد من قدرتها، أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في إستراتيجيات الريادة و اغتنام الفرص بالأسواق. واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات الصناعية ، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن و تغطية شاملة لكافة الأسواق و أكثر مرونة في الوصول للزبائن و تحقيق قيمة أعلى للأعمال .وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت العولمة من العوامل المؤثرة في التوسع و التطور في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق المحلية، و إن الاتجاهات التكنولوجية و العالمية قد زادت المخاطر و الغموض للمنظمات الريادية حيث إن التنبؤ بالأسواق و التغيرات السريعة و المنافسة الشديدة قد زادت في صعوبة التنبؤ، بكيفية تحقيق النمو. و إن العلاقة في كيفية بناء مرونة في الإستراتيجية و جدارة في المنافسة و الفعالية في التكنولوجيا الحديثة و بناء هيكل و ثقافة جديدة للمنظمة يتم توضيحها كما يلي¹⁰:

- مرونة الإستراتيجية: إن على المنظمات إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية و الثقافة و الاستثمارات حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسية و ذلك على المدى الطويل و التأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.
- القيادة الإستراتيجية: عرف 2000, house القيادة الإستراتيجية بأنها الفعل الذي يحدد الهدف والاتجاهات و الخطوط للمنظمات و يجب أن تكون ريادية و ذات رؤية مستقبلية .
- ريادة الميزة التنافسية : يتم بناء التفرد في الموارد و الجدارة في المنافسة و أن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها، و أن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمات الأعمال من البقاء و الاستمرارية.

- **رأس المال البشري:** إن مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل و الإنتاجية، والمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن. والمعرفة البشرية و المهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغيرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية إذ أن التطوير المستمر في رأس المال البشري يساعد في تحقيق المرونة في الإستراتيجية.
- **التكنولوجيا الناشئة:** تساعد التكنولوجيا الناشئة على مرونة و فعالية الإستراتيجية و كذلك القدرة على تطوير الخدمات و المنتجات و الجودة العالية و قلة التكاليف لمختلف الأسواق و تقليل الحدود و زيادة سرعة الاستجابة للزبائن.
- **التنظيم الريادي:** إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء أكانت أفقية أم عمودية لتكون أكثر فعالية و كفاءة، ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات يمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية و كذلك زيادة في الابتكار، و تقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال.
- **الثقافة الريادية :** إن وجود ثقافة تنظيمية في المنظمة المتعلمة يعد شيئاً أساسياً ضمن إطار المنافسة و الذي يساعد على الابتكار وسرعة الاستجابة للتطورات التكنولوجية و المتغيرات البيئية لتحقيق جدارة ديناميكية تنافسية، والمنظمات الريادية تستخدم التعليم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد محدودة، على أن لا يتم الخلط بين الابتكار و الإبداع في إيجاد منتجات و خدمات جديدة أو عمليات وأنشطة لتكون منظمة ريادية ذات مستوى عالي من الإبداع وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة .

ثالثاً: التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة وسبل تذليلها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية:

في عصرنا الحالي ازداد حجم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وأصبحت المنظمات الحديثة تحمل على عاتقها حملة جديدة تنبع من التقاطع مع الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وأصبح إلزاماً عليها تبني أفكار جديدة والقيام بعملية إعادة الهندسة للعديد من أنشطتها وأعمالها لتكون أكثر استجابة لمنظمات عصر المعرفة، لأنه لم يعد الاختباء خلف النجاح في الماضي يفيد قادة منظمات الأعمال. فالثورة المعرفة الجديدة ونمو أسواق

المعرفة غيرت اتجاهات تفكيرهم ووضعهم داخل إطار ليسألوا أنفسهم هل هم قادرين على النمو؟ وهل أن المعرفة المتاحة لديهم يمكن أن تساهم في ضمان بقائهم وإستمراريتهم؟ وذلك لكون المعرفة هي السلعة التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للأعمال التي يمارسونها ولكون منظماتهم يجب أن تبنى على أساس المعرفة، بل أن المنظمات الحديثة بحاجة إلى روح ريادية وسلوك ريادي متجدد. وهذا ينتج من خلال ما يسمى بالريادة الذاتية Entrepreneurship والتي تصف سلوك ريادي يلعبه الأفراد أو الوحدات التنظيمية الفرعية في منظمات الأعمال الكبيرة وتستطيع من خلاله تعزيز الأفكار الجديدة المؤدية إلى إنتاج منتجات جديدة باستمرار.

ويمكن أن نشير هنا إلى أهمّ هذه التحديات وهي كالاتي¹¹:

◀ الإبداع المستمر والروح الريادية:

يرتكز نجاح منظمات الأعمال الحديثة على قدرة مالكيها والعاملين فيها على جعل حالة الإبداع حالة مستمرة ودائمة. ويمكن تعريف الإبداع على أنه الإتيان بشيء جديد سواء كان في مجال الإنتاج أو التسويق. ففي مجال الإنتاج: يمكن أن يكون الإبداع منتجا جديدا أو تحسينا لمنتج موجود أو عملية أو أسلوب إنتاجي جديد أو تحسين في عملية أو أسلوب إنتاجي جديد، وهي جهود جبارة، مرهونة بنمو مراكز البحث، ومراكز صنع القرار فعملية صنع المزايا التنافسية لا تتم تلقائيا بل تحتاج إلى جهد متواصل وبتعاون كافة الأطراف. أمّا في مجال التسويق فإنه يمكن أن يكون أسلوبا جديدا في التوزيع أو التغليف أو غيره، ففي الآونة الأخيرة عرف التسويق تحولا جذريا في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وإضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات، وبالتالي لا بد من بذل جهود متكاملة في:

*تطوير المنتجات، وجعلها أفضل وأكثر تناسبا مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

*ترويج المنتجات، وفق نظام اتصال فعال، يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب تسويقها.

*توزيع المنتجات، من خلال منافذ توزيع فعالة، تتواجد بقوة في الأسواق.

*تسعير المنتجات، واستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة، وأن تتضمن هذه السياسات، السياسات الائتمانية المناسبة، وأساليب البيع بالخصومات التجارية، وخصومات الكمية، وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيط.

ويساهم الإبداع في تطوير سلسلة القيمة التي تضيفها مختلف الأنشطة على المنتج. فالمستهلكون يطلبون دائما كل ما هو جديد ومختلف. والإبداع يمكن أن يكون في عدة صور منها:

- الإبداع التكنولوجي مقابل الإبداع الإداري :

إنّ الإبداع التكنولوجي أو التقني هو عبارة عن تغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغيرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج.

- إبداع المنتج مقابل إبداع العملية:

يركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حاليا. أما إبداع العملية فهو تغيير بطرق إنتاج السلع أو الخدمات وتصنيعها سواء من ناحية الإنتاج المادي لها أو توزيعها. ولكي يتحقق الإبداع في المنظمات لابد من وجود الروح الريادية لدى العاملين ومالكي المشروع ، وهذه الروح الريادية مثلت ثورة في الفكر الإداري وعملت على خلق وظهور ثقافة تنظيمية ذات نمط جديد بسبب الحاجة إلى مواجهة المنافسة الشديدة القائمة على أساس تطور تكنولوجي هائل. فقد وجد المدراء في المنظمات الكبيرة أنّ الحصول على قدرة تنافسية عالية ونجاح في السوق من خلال الريادة الذاتية يعتمد على قدرة هذه المنظمات في العمل كما لو كانت أعمال صغيرة. ولتحقيق ذلك قاموا بإيجاد وحدات صغيرة تسمى Skunks Works وفيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيدا عن جميع القيود التي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة. ومن مزايا الريادة الذاتية هو التحفيز العالي والحماس باتجاه تطوير الخصائص الريادية في العمل وتدعيمها بشكل مستمر ويتم ذلك من خلال وحدات تسمى حاضنات الأعمال Business Incubators وهي وحدات متخصصة تشتمل على مكان للعمل وتجهيزات ومختلف الخدمات الأخرى بالإضافة إلى استشارات إدارية لبدء عمل صغير لتطوير منتج جديد بناء على فكرة ريادية.

◀ تحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفة:

واحدة من عواقب الثورة التكنولوجية هي تحول اقتصاديات الكثير من دول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة **knowledge economy** ، لهذا الاقتصاد ملامح عديدة نلخصها هنا بنقطتين:

أ- الاستخدام الموسع للتكنولوجية و لأنظمة المعلومات في العمل.

ب- توسع التجارة و التسويق الالكتروني، باستخدام الانترنت و شبكات الاتصال.

هذه التغيرات توفر الفرص لأعداد كبيرة من الأعمال، خاصة في الدول النامية، فرص دخول أسواق عالمية نائية و منافسة الأعمال في الدول المتقدمة.

◀ تزايد الاهتمام بدعم الريادة و احتضان الإمكانات الإبداعية التكنولوجية:

اتجاهها آخر متنامي و مهم هو تصاعد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة اقتصاديا بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية و الدولية لرعاية الرياديين و مساعدتهم ، و هذا سيساعد الكثير منهم لاستفادة من هذه الفرص¹²، فيزيد من أعداد الأعمال الريادية. كما أدى إدراك أهمية العلم و التكنولوجية في نمو الاقتصاد إلى تصاعد أعدد البرامج التي تدعم و تحتضن أصحاب الأفكار الإبداعية العلمية و التكنولوجية، و الذين قد لا يملكون الموارد المالية أو المهارات الإدارية لتحويلها إلى عمل، فهناك حاليا أعدادا كبيرة من برامج بأسماء مختلفة خاصة بدعم هؤلاء، منها مثلا "حاضنات الأعمال التكنولوجية **Technology business incubators**" أو "حائق التكنولوجيا **Technology parks**" أو "الحاضنات الافتراضية/المجازية **Virtual incubators**" ، و غيرها و هذه جميعا تستخدم مفهوم الحاضنة للتأكيد على هدفها و هو احتضان أصحاب الإبداعات العلمية و التكنولوجية لتمكينهم من إقامة أعمال تحول إبداعهم إلى واقع فعلي¹³. و تقوم حاليا بعض المنظمات الدولية ببرامج مشابهة في الدول النامية، كوسيلة لدعم الريادة و للتقدم التكنولوجي في الدول النامية، فعلى سبيل المثال، تنفذ اللجنة الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة في غربي آسيا (ألا سكوا) برنامجا باسم "حاضنات الأعمال التكنولوجية". ومن المتوقع أن تتزايد هذه البرامج مع تزايد وعي الحكومات في هذه الدول لأهمية احتضان أصحاب الإبداعات العلمية¹⁴.

➤ **تحديات العولمة:** يمكن تلخيص تحديات العولمة التي تواجه مجتمعات الوطن العربي والمنظمات

العاملة به بالنسبة لمستقبل منظومة العلم والتكنولوجيا بما يلي¹⁵:

- اختيار مجالات الأفضلية التنافسية للاقتصاد الوطني، ومن ثم لمجالات وأنشطة البحث العلمي والتكنولوجيا المرتبطة بها، والتركيز عليها من خلال مجموعة من السياسات والبرامج المحفزة لذلك.
- تكييف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي مع قوى السوق، والعمل على تحقيق استجابة مخرجاتها مع الاحتياجات من اليد العاملة.
- تشجيع القطاع الخاص الوطني والأجنبي على تمويل وتنفيذ الأنشطة البحثية ذات المردود المباشر على القطاع، من خلال سياسات وبرامج محفزة، وتركيز دور الحكومات على بناء القدرات وتمويل الأنشطة الأساسية والإستراتيجية، ذات الصلة بالاقتصاد، وخصوصا النواحي الإستراتيجية فيه.
- الدور المحوري للشركات متعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة في تطوير العلوم والتكنولوجيا المحلية وزيادة الطلب عليها.

خاتمة:

تقف الدول النامية و المنظمات العاملة فيها وخاصة المنظمات الحديثة على مفترق الطرق:

- إما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية و تندمج في الجو الحديث.
- إما أن تبقى بعيدة عن ذلك، وبالتالي تهمش.

أي يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي-تقدير الوجه المشرق للعولمة - وخاصة القدرة على التعامل في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية . لذلك يتعين على هذه المنظمات أن تستجيب لهذه التغيرات المحيطة بها بروية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء وتحقق النمو في هذه الأسواق، و في هذا السياق يجب على المنظمات الحديثة أن تدرك أن الإبداع يمدّها بنفوق تنافسي في مواجهة المشروعات المنافسة سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، ولم تعد المنافسة ممكنة على أساس خفض الكلفة و حسب، فالسوق يتطلب السعر و كذلك الجودة والمرونة في تلبية الطلب و مفتاح النجاح هو الابتكار، و تصح هذه الملاحظة على التكنولوجيا، حيث أن التغيير التكنولوجي المعاصر تؤدي في ظلّه المنظمات الحديثة دورا رائدا من خلال تعزيز الابتكار. ومنه

برزت فكرة الاهتمام برأس المال المعرفي والموجودات المعرفية، وعلى رأسها رأس المال البشري، والتعلم التنظيمي والملكية الفكرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. فالإنسان هو سر التفوق والتقدم وفي جميع المجالات، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتمييز أي مشروع عن آخر.

الهوامش:

- 1- د.مروة أحمد، د.نسيم برهم، «الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة»، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، 2007، القاهرة .
- 2- د.هوشيار معروف، «دراسات في التنمية الاقتصادية-إستراتيجيات التصنيع و التحول الهيكلي» دار صفاء للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2005م-1426هـ، عمان الأردن، ص296.
- 3- د. بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2008، عمان، الأردن، ص 31.
- 4- ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب، « قضايا عربية معاصرة -العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية»، مراجعة وتقديم: منذر المصري، دار الفارس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2005، ص126.
- 5- أ. د. فريد فهمي زيارة « وظائف منظمات الأعمال -مدخل معاصر»، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 40.
- 6- د. حسين عجلان حسن « إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص56.
- 7- د. حسين عجلان حسن « إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص50.
- 8- د.نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع "مجد"، الطبعة الأولى 1427 هـ-2006م، ص 197.

9- د. زاهر عبد الرحيم عاطف، « هندرة المنظمات -الهيكل التنظيمي للمنظمة-»، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 19.

10- د. بلال خلف السكارنة، « الريادة و إدارة منظمات الأعمال»، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2008، عمان، الأردن، ص24.

11- د.صالح مهدي محسن العامري، د.طاهر محسن منصور أألأبي، «الإدارة والأعمال»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ، ص46.

12- Barrow, Colin: "The Essence Of Small Business", UK, Prentice Hall International, 1993, Pages 32-35.

13- Chase, Richard B. et .al, "Operations Management For Competitive Advantage", 10th Edition, Irwin, Boston, 2004.

14- Fitzsimmons, James A and Mona Fitzsimmons, "Service Management", 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2004

15- ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب، « قضايا عربية معاصرة -العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية»، مراجعة وتقديم: منذر المصري، مرجع سابق، ص129.