

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والميزة التنافسية  
- حتمية المرور عبر الأبعاد التنظيمية -

أ. د. / سويسي عبد الوهاب \*

**Abstract:**

Actuellement, les préoccupations du management s'orientent vers l'importance et la priorité de l'investissement au sein de l'organisation en étant un élément non tangible, pour la réussite dans un environnement caractérisé par la concurrence rampante et qui menace l'existence de l'entreprise.

Et en réalité, l'adoption d'une orientation qui tend vers la création des PME, caractérise une volonté réelle du changement et la transition de la forme organisationnelle hiérarchique vers une organisation multicellulaire. Ou d'une autre manière, le passage d'une structure par palais à une structure par tentes. Et qui consiste dans le fonds l'expression organisationnelle de la tendance vers l'adoption ou la création des PME plus souples et en réponse aux changements qui concrétisent l'environnement externe.

**Les mots clés:** Avantage concurrentiel, Structure organisationnelle, PME, Nouvelles entités organisationnelles (Organisation en réseau et Alliance organisationnelle).

**ملخص:**

تتجه في الوقت الراهن اهتمامات علم الإدارة إلى أهمية وألوية الاستثمار في التنظيم باعتباره من العوامل غير الملموسة، للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية الزاحفة والتي تهدد كيان المؤسسة.

ويكرس تبني الاتجاه إلى إيجاد مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الواقع إرادة حقيقية للتغيير والانتقال من الشكل التنظيمي الهرمي إلى تنظيم متعدد الخلايا. أو بعبارة أخرى الانتقال من التنظيم بالقصور Structure par Palais إلى التنظيم بالخيم Structure par Tentes. والذي هو في جوهره التعبير التنظيمي للاتجاه نحو تبني أو إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التي تتميز بها البيئة الخارجية.

**الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، التنظيم، المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الهيكلية والتنظيمات الجديدة، الشبكة التنظيمية والتحالف التنظيمي).

## مقدمة:

يعرف التنظيم على أنه عملية منهجية، يحدد من خلالها الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة. وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بنا على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها. كما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات بشكل أكثر فعالية.

وفي إطار المعطيات المستجدة في علم الإدارة والتنظيم من عولمة والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات واتجاه العملية الإدارية نحو تسيير العوامل غير الملموسة (الجوانب السلوكية) وسيطرة الفلسفة التسويقية على الفلسفة الإنتاجية في مجال الاهتمام بالزبون والانتقال من المؤسسة الإنتاجية إلى المؤسسة دائمة التعلم والمؤسسة الذكية والمؤسسة الافتراضية، أصبحت كلها تشكل قيود تتطلب من المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة.

ومن منطلق تثمين الأبعاد غير المادية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة، ونتيجة للاتجاه نحو **تصغير حجم المؤسسات** حتى يمكن التحكم في إدارتها والتي أصبحت تعرف بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أضحت البعد التنظيمي المورد الأساسي كمجال للاستثمار في هذا القطاع لتحقيق ميزة تنافسية، نحاول الإجابة عن التساؤل التالي: **كيف يتجلى دور التنظيم في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجال لتحقيق ميزة تنافسية؟**

### 1) من القدرات الإبداعية والتنافسية إلى الميزة التنافسية:

باعتبار أن المعرفة ورأس المال الفكري هما المصدران الأساسيان للميزة التنافسية المستدامة، هذا يتطلب تواجد مناخ تنظيمي ملائم وقابل للتكيف مع هذه المتغيرات. وهذا يعني أيضا إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية من منظور كلاسيكي وجعل المنظمات فضاءات للإبداع والإنتاج المعرفي وتقاسم نتائجه بشكل يحقق تآزر إيجابي.

### 1-1) القدرات الإبداعية والتنافسية:

يقر النموذج التنظيمي الأكثر فعالية بأن عملية العمل من خلال وظائف المؤسسة، ليس فقط استثمارات مادية بل هو عمل معرفي، وليس فقط مهمة شريحة القيادة العليا فيها، وإنما مجموع أعضائها من خلال المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات واستعمال قدراتهم ومهاراتهم المرتبطة بالذكاء.

#### ❖ القدرات الإبداعية:

أصبحت القدرات الإبداعية التي تملكها المؤسسة تمثل الاحتياطي الإستراتيجي وهامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة. ويلعب المناخ التنظيمي السائد دورا أساسيا في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة، والتي تعبر في نفس الوقت عن ميزة تنافسية معينة. ويتحقق ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- التقليل من درجة التخصص؛
- زيادة مدى السيطرة ومنه تقليل المستويات الهرمية؛
- التفكير في نمط إدارة ذاتي للأفراد؛
- توزيع المعلومات على نطاق واسع، لكي يتمكن الأفراد من أداء وظائفهم؛
- والتحفيز على أساس النتائج الجماعية أكثر من مستويات الأداء الفردية.

#### ❖ المنافسة:

تعتبر المنافسة عاملا موقفيا يؤثر على أداء وقرارات المؤسسة، لكونها ترتبط بمتغيرات البيئة الخارجية. وارتبطت التنافسية بما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد والتي كانت من أبرز سماته العولمة والاعتماد على قوى السوق. ففي السبعينات من القرن العشرين ارتبطت التنافسية بالتجارة الخارجية وفي الثمانينات بالسياسة الصناعية وفي التسعينات من نفس القرن بالسياسة التكنولوجية. وحاليا ارتبطت بقدرة الدول على رفع مستويات معيشة أفرادها. وكما يمكن أن نميز مفهومها على مستويين<sup>2</sup>:

#### 1- التنافسية على مستوى كلي:

ترتبط بأوضاع الميزان التجاري للدولة والفائض والذي يعبر عن القوة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تملك مواصفات التنافس في السوق العالمي، وفي نفس الوقت تحقيق مستويات معيشة ملائمة في الأجل الطويلة. كما ترتبط أيضا بالتنافسية بالقدرة على تنشيط العوامل الداخلية للدولة وخاصة المرتبطة بالعوامل الإنتاجية.

## 2- والتنافسية على مستوى المؤسسة:

هي القدرة على تزويد المستهلك بالسلع والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في السوق العالمية. مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة عالميا في ظل غياب الدعم والحماية التي تمنحها الدولة. ويمكن قياسها بواسطة مؤشرات الربحية وارتفاع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.

### 2-1) الميزة التنافسية:

تشكل المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرات أكبر من منافسيها في استغلال الفرص المتاحة والتقليل من أثر مخاطر البيئة الخارجية بمختلف مكوناتها. وهذا يرتبط بالاستغلال السليم لما هو متاح من موارد مادية وبشرية في صورته المختلفة كمستوى الجودة والتطور التكنولوجي وتخفيض التكاليف ومستوى الإبداع والكفاءات التسويقية والتنظيمية والتي تملكها المؤسسة. ومن زاوية السوق، يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية هي إمكانية المؤسسة في عرض ما تنتجه في السوق بنفس الشروط التي تستخدم من قبل المنافسين على الأقل.

### ❖ محتوى وأبعاد الميزة التنافسية:

يعرف Porter الميزة التنافسية على أنها "العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها"<sup>3</sup>. ويؤكد على أن الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم التنظيم والتسويق وتحليل مصادر الميزة التنظيمية لأبد من تشخيص تنظيمي دقيق لكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

وتعرف أيضا على أنها "مجموعة الكفاءات المميزة والمستدامة التي تنشأ هذه الميزة وذلك بتكيفها مع السوق وشروط المنافسة التي تؤدي إلى أفضل ربحية"<sup>4</sup>. وتعرف أيضا على أنها "قابلية المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق"<sup>5</sup>.

وعليه، تركز الميزة التنافسية على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة والتي تتجلى في منتج ذي جودة عالية وبسعر أقل من المنافسة من منطلق الميزة في إنتاجية أحسن لمختلف عوامل الإنتاج والمتأنتية من المهارات التنظيمية التي تظهر في السيطرة على التكاليف. والميزة التنافسية لا يمكن تحقيقها من قبل المؤسسة إلا إذا تمكنت من زاوية السوق فهم سلوكيات الزبون وإشباع حاجاته المتجددة بشكل مستمر. ولا يتحقق ذلك إلا بتبني ما يعرف بالإدارة المتقلة Management by Walking والتي إقترحها Peters في كتابه **La passion de l'excellence**، وتقتضي تنقل المسير بين مختلف المصالح المشكلة للمؤسسة لمعرفة المشاكل التي تعترض العمال وجمع المعلومات من مختلف مصادرها ونشرها في أماكن أخرى بكيفية تسهل من انتقالها وتغذية نظام المعلومات الإداري بما يضمن تنافسية المؤسسة.

### ❖ أنواع الميزة التنافسية:

ما يمكن ملاحظته أن الميزة التنافسية قد تتحقق في مجالين كل منهما يتطلب غطاء تنظيمي ملائم.

#### 1- الميزة التنافسية في مجال التكلفة:

ويعني تصميم وتقديم سلعة للسوق بتكلفة أقل ما تقدمه المنافسة بما يعكس في ارتفاع مستوى العوائد. ولتحقيق ذلك لا بد من تحديد دقيق للمهام المطلوبة لإنجاز الأعمال المرتبطة بتركيب السلعة، الشيء الذي يعتبر كنه العملية التنظيمية. وبالإضافة إلى ذلك كون الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الإطار الذي يبرز مجموع الوحدات التنظيمية والتي تحدد مجموع المهام والوظائف التي تقوم بها المؤسسة. كما يمكن اعتبار أن كل وحدة تنظيمية يمكن التعبير عليها بـ **مركز تكلفة** ومنه الإيراد المنتظر.

ومفهوم التنظيم الفعال يمكن اختزاله في شكل انحراف إيجابي بين الإيراد المنتظر والتكلفة المتوقعة، هذه الأخيرة تعتبر نوع من المزايا التنافسية التي تتحقق من خلال تجزئة تنظيمية ملائمة لظروف البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

#### 2- والميزة التنافسية في مجال السلعة:

تتمثل في تقديم سلعة تتفرد بمجموعة من الخصائص والخدمات والضمانات - كون السلعة عبارة عن مجموعة معلومات معالجة - لدى المستهلك. ولكي تتحقق هذه المعادلة بمختلف متغيراتها يتطلب ذلك جهدا تنظيميا في توظيف مختلف الجهود والطاقات والمهارات الإبداعية والتنظيمية في شكل تكامل وظيفي يعكسه الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتجسد في صورة مزيج تسويقي متكامل لخدمة المستهلك وتحقيق ولاءه. وهذا الأخير (الولاء) يمثل التعبير الدقيق لمفهوم الميزة التنافسية.

### ❖ ومصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

تتجلى مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في العناصر: الاهتمام بالابتكار، عنصر الزمن، ورأس المال المعرفي.

#### 1- الاهتمام بالابتكار:

بالتركيز على الابتكار يشكل الحد الأدنى في الأولويات التنافسية. وتعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحيز الأكثر ملائمة للقيام بالفعل الابتكاري كونها أكثر مرونة وأكثر قابلية للاستجابة لتغيير أنماط التكنولوجيا المعتمدة في المسار الإنتاجي وأكثرها استفادة من التقارب بينها وبين مراكز البحث في تنفيذ المشاريع الابتكارية.

#### 2- عنصر الزمن:

يتمثل في السبق الذي تأخذه المؤسسة في الوصول إلى الزبائن يشكل ميزة تنافسية، ويتجلى ذلك في اختصار زمن دورة حياة الإنتاج وتخفيض زمن دورة تصنيع السلعة. وتفوق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في هذه النقطة يظهر من خلال خاصية القرب من الأسواق والمستهلك والتي تمنحها الأفضلية في رد الفعل والذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية.

#### 3- ورأس المال المعرفي:

يتمثل في شكل رصيد من الخبرات والتجارب والدراسات والمعلومات تسهم في بلورة ميزة تنافسية. تتحقق للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال خاصية المرونة والقرب من أسواق العمل وتنتهجه في مجال سياسات التحفيز كعامل لاستقطاب المهارات، أو من خلال تحالفات مهنية تضمن بناء رأس مال معرفي يحقق ميزة تنافسية للمجموعة المتحالفة - يعبر التحالف عن صيغة تنظيمية تتبناها مجموعة من المؤسسات -.

## 2) تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أصبح اليوم التغيير الذي يميز عالم المؤسسات من الظواهر الأكثر تكرارا على المستوى العالمي، فلا يمكن اجتنابه كما يقول Drucker، فالتغيير كالموت أو الضرائب من المهم تأخير قدر الإمكان مع الرغبة بعدم التغيير من أساسه. كما أن التغيير ليس له شكل محدد ومعين، وأن التوقع الأكيد بالنسبة للمؤسسة هو أن الأشياء سوف تتغير، والسلاح الأكيد لمواجهة هذا المنطق يتمثل في الجهود التنظيمية لنسج وتصميم أشكال تنظيمية تضمن لها الاستمرارية من خلال:

- تحديد الوظائف الملائمة من قبل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الهدف المسطر.
- تنظيم هذه الوظائف وإيجاد آليات تنظيمية لضبطها.
- والعمل على تطوير نظام المؤسسة ليبقى عمليا ويقظا.

## 2-1) معضلة تنظيم وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ترتبط تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على التفاعل والمرونة، وكذلك القدرة على التجديد بشكل أفضل من منافسيها وذلك بالتركيز على الكفاءات الفردية والجماعية للأفراد<sup>6</sup>. وللتأكيد على خاصية المرونة في ظل التغيرات التي تعرفها المؤسسة، يمكن القول أنها نظام يتموقع بين المغلق والمفتوح انطلاقا من أن "الانغلاق يؤدي إلى الانحطاط والتدهور والانفتاح يؤدي إلى الضياع وعدم التوازن"<sup>7</sup>.

### ❖ فلسفة التنظيم:

يرتبط التنظيم بنظرة غير عقلانية (طبيعية) تتمثل في تشابك المكونات، ومنه فهو أقرب للإحساس أكثر منه حقيقة لموسسة. وحسب Drucker يجب التأكيد اليوم على عدم وجود تنظيم مثالي، هناك فقط أساليب تنظيمية بما تحويه من إيجابيات وسلبيات وكذا الإسقاطات الخاصة بها. لذا فالتنظيم ليس شيء مطلق، فهو أداة تهدف لتحقيق المرودية من خلال العمل الجماعي<sup>8</sup>. ولمواجهة التعقيد في المجال التنظيمي لا بد من: القابلية للتفاعل والمرونة، والحاجة إلى التغيير والتعلم التنظيمي.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تعريفها أنها مؤسسات مرنة، تتميز بخاصيتي: التفاعلية والقدرة الكبيرة على الاتصال بحكم العدد المحدود لأعضائها. كما تبرز في نفس الوقت الأدبيات الاقتصادية المزايا التي يحققها هذا النوع من المؤسسات والمتمثلة في:

- المرونة في تغيير النشاط، لأنها لا تتطلب حجم استثمارات كبيرة؛
- الاستجابة السريعة في مجال تلبية حاجيات السوق (مبدأ الاستماع للبيئة)؛
- القدرة على امتصاص البطالة من خلال فرص العمل التي تنحها؛
- العمل في قطاعات لا تلجها المؤسسات الكبيرة لضيق حجم النشاط، أو نقص في المرودية المنتظرة؛
- تعتمد نمط الإدارة بالقرب؛
- وإمكانية تغيير أساليب الإنتاج.

يقابل هذه المزايا مجموعة من المحاذير تتمثل في:

- ضعف في الكفاءات التنظيمية والإدارية وبعض الوظائف المتخصصة كالتسويق والمالية والوظائف المرتبط باستخدام التكنولوجيات المتطورة؛
- صعوبات في التمويل والتموين يؤثر سلبا على دورة الاستغلال، ويزيد من حجم التكاليف التي تتحملها والتي تنعكس على النتيجة المحاسبية لها؛

- مناخ تنظيمي غير ملائم، لا يشجع على الإبداع نظرا لقيامه على أساس علاقات تسلطية من قبل القمة والمتمثلة في المسئول المباشر على القاعدة الهرمية؛
- تفقد المؤسسة حركيتها في حالة ما يعاني المشرف المباشر عليها تراكم وضغط العمل مما ينعكس سلبا على آجال اتخاذ مختلف القرارات؛
- وغياب أشكال تنظيمية محددة لها كما هو الحال في المنظمات الكبيرة، بحكم سعة مجالات نشاطها وتدخلاتها، الأمر الذي يصعب من عملية تقويمها ودراساتها.

من خلال هذه المحاذير المختلفة التي تعيق نمو وتوسع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن الاستثمار في التنظيم وتحويله ك مجال لتحقيق ميزة تنافسية. ويمكن تحقيق ذلك بواسطة استغلال الفرص التنظيمية والتي بدأت تبرز للعيان من خلال التطور الذي تعرفه التكنولوجيات الجديدة للإتصال من خلال استخدام الانترنت ومختلف تطبيقاتها وما تابعه من تطور في مجال البنى التنظيمية والوظيفية للمؤسسات كالتسويق الإلكتروني والغاء الحدود الجغرافية للأسواق وتحويلها إلى أسواق إلكترونية. وعليه يتم التركيز على أهمية المتغير التنظيمي في معادلة الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

#### ❖ طبيعة الهيكلة المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تتميز بنمطية منخفضة، يتم تحديد العمل وآليات التنسيق من القمة الإستراتيجية بواسطة الإشراف المباشر. ولا يملك المسئول العملي سلطة تدخل قوية، بمعنى آخر لا وجود لمستوى تكنوقراطي. عدد الإجراءات قليل، ولا وجود لمصالح خاصة بمراقبة التسيير أو الدعم، لأنه في الكثير من الأحيان تقوم بها أطراف خارجية أو ما يعرف بـ Externalisation من إيجابيته:

- المرونة التفاعلية في حالة ما تتوفر المؤهلات الكافية لدى المشرف المباشر عليها؛
- والقدرة على استقطاب الأسواق بسرعة، لأن معظم الوظائف قريبة من السوق. لكن من سلبياته:
- التنسيق غير العادل بين الوظائف، يمكن الاهتمام أو إهمال وظائف على حساب وظائف أخرى؛
- وجود أجزاء مظلمة بداخل المؤسسة نتيجة لجهل من قبل المشرف المباشر، أو لغياب معارف مكتسبة في مجالات معينة. تؤدي إلى القيام بالقيادة دون الاهتمام بهذه الوظائف؛
- تواجد شبكات موازية، تتصرف من تلقاء نفسها في الكثير من القضايا لحل مشاكل عارضة دون الرجوع إلى المشرف المباشر على المؤسسة؛
- انقلاب في مفهوم المراقبة، فعوض أن تمارس من قبل المشرف المباشر، يمارسها عليه عضو يملك المؤهلات والخبرة اللازمة لإدارة وظيفة ما، ويطلب منه ما يجب القيام به، الشيء الذي لا يقبل في الكثير من الحالات.
- غياب الكفاءات الضرورية لنشاط المنظمة، والذي يعد تخوفا من المشرف المباشر من تقاسم السلطة معها.
- وعدم القدرة للتحويل إلى مؤسسة كبيرة، لأن ذلك سوف يؤدي إلى غرقها.

## 2-2) التنظيم الجيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن حتمية البحث عن أشكال تنظيمية جديدة لمواجهة مجموع هذه السلبيات وتحولها إلى حوافز ومؤشرات تميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أصبحت في نفس الوقت العلاقة بين المؤسسات المتنافسة تحكمها جدليات (التنافس-التعاون)<sup>9</sup> وذلك بغرض التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والذي يتطلب التنسيق في مجال الجهود التنظيمية بالدرجة الأولى.

### ❖ نحو أشكال جديدة من المؤسسات:

لكون التغيير هو الخاصية الدائمة في حياة المنظمات، أتجه الفكر الإداري إلى الاهتمام بنوع جديد من الأصول للاستثمار فيها، من بينها التنظيم كمورد غير ملموس ويسهم مساهمة مباشرة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك لارتباطه بشكل مباشر في كيفية تفاعل العوامل الإنتاجية الملموسة بداخل المؤسسة.

#### 1- نقطة البداية:

ظهرت مع الموجة الرابعة الاهتمام بالمعلومات والمعرفة كأقطاب لعملية التغيير داخل المؤسسات، تتطلب توفير مناخ تنظيمي لتحويلها لميزة تنافسية. حيث يؤكد أحد الكتاب<sup>10</sup> أنه لا توجد ميزة للمعرفة إن لم تؤدي إلى ميزة في العمل.

وركز في كتابه "الفجوة بين المعرفة والعمل" على خمسة عوائق لتفسير هذه الفجوة:

1. الكلام بديل للعمل (أو ما يعرف بفخ الكلام الذكي)؛
2. عندما تصبح الذاكرة بديلاً للتفكير؛
3. عندما يمنع الخوف من العمل على أساس المعرفة؛
4. عندما يعترض القياس التقدير السليم؛
5. وعندما تحوّل المنافسة الداخلية الأصدقاء إلى أعداء.

وعليه، فاللغة البسيطة هي مفتاح التخلص من التعقيد والاتجاه نحو التغيير التنظيمي الإيجابي. وفي نفس الوقت، تمكن من إعطاء قوة للفرد للتعبير عن ذاته بشكل متواصل لتعلم أشياء جديدة ومواجهة التحديات وتنمية مهاراته في اتخاذ القرارات والتي يعبر عنها March بالاستكشاف مقابل الاستغلال.

#### 2- وصور المنظمة:

شهدت الأدبيات الإدارية تنوعاً كبيراً في التعاريف المقدمة للمنظمة، بحيث جعلت من الصعب معالجة هذا المفهوم من أبعاده المختلفة. ولذلك حاول الباحث Morgan التعرض للمنظمة من خلال الصور التي تظهر عليها والتي تعكس في نفس الوقت طبيعة التغيرات التنظيمية، والتي هي بمثابة طيف لصورة المنظمة. والجدول التالي يوضح هذه الصور.

الجدول رقم (1) : صور المنظمة ومجالات التغيير التي تعكسها

مجالات التغيير	المعالم التنظيمية للصورة	صورة المنظمة
المردود المراقبة القيادة	المنفعة الفعالية العقلانية (إمكانية التنبؤ)	آلة
النظام الضبط دورة الحياة	الافتتاح على البيئة التكيف	كائن عضوي
المعلومات الاتصال	أهمية معالجة المعلومات القرار	عقل (دماغ)
الثقافة الهوية والروابط الاجتماعية	أهمية المعايير والقواعد القيم والعادات	ثقافية
سلطات تأثيرات وتحالفات	سلطة حاكميه	سياسية
الضغط التحفيز	وسط للمتعة والمعاناة المناخ التنظيمي	نفسية
المراقبة الهيمنة	تنظيم وتوزيع السلطة في المجتمع	السيطرة

MORIN.E., «Le défi de la complexité», 10/10/2006,  
<http://revue-chimeras.org/pdf>

المصدر:

### (3) أنواع التنظيمات الجديدة:

ليس الوصول إلى الأسواق العالمية حكرا على المؤسسات العملاقة، بل أصبح من الممكن في ظل ظروف العولمة الحالية أن تلج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه الأسواق من خلال تطبيقات التكنولوجيا الحديثة. حيث أصبحنا أمام مجالات عمل جديدة كالإتجار الإلكترونية والأسواق الإلكترونية، وباستعمال الإنترنت تمكنت من القيام بمجموعة كبيرة من الأعمال دون قيود تذكر. وتمكنت من اكتساب سمعة جيدة في التعامل مع زبائننا لاعتمادها أسلوب تسويقي مبتكر (One To One) يتسم بسرعة التفاعل مع حاجيات الزبون وإرضائه بدرجة كبيرة، والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث على مستوى الأسواق التي تتعامل فيها.

### (1-3) مختلف تنظيمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

توصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ "التنظيمات الرشيقة"، نظرا لطبيعة هياكلها الخفيفة التي تنمي الممارسة الإبتكارية والتطوير المستمر والإيمان بحتمية التغيير للاستجابة للتغيرات البيئية. ومن هذه المنطلقات ظهرت هذه التنظيمات تحت تسميات مختلفة.

#### **❖ التنظيم الذكي:**

هي المؤسسات التي لا تعتمد أسلوب الإنتاج النمطي والإنتاج بالحجم الكبير وإنما الإنتاج المتزامن مع الطلب في الأسواق أو ما يعرف بأسلوب JIT تتميز بالخصائص التالية<sup>11</sup>:

- تنظيمات مفاطحة مرنة وسريعة التفاعل؛
- تدرك أهمية المعرفة وتدار بأكثر الأساليب فعالية؛
- قائمة على أساس علاقات قوية مع الموردين والمنافسين؛
- متعددة المواهب والكل يتحمل فيها المسؤولية؛
- مشيدة على أساس فرق عمل صغيرة مستقلة يتم فيها تبادل لا نهائي للمعلومات والمعارف؛
- تقوم على بيع المعرفة وليس بيع المنتجات؛
- وتقوم على تجسيد فكرة **التمكين** من خلال التدريب والمشاركة كأسلوب إداري يمنح للعاملين المزيد من المسؤوليات والسلطات، وتزول فيها الألقاب الوظيفية.

#### **❖ التنظيم الشبكي:**

إن هاجس الجمود الذي ميز المؤسسات البيروقراطية ككتل مكتظة على حساب القدرة التنافسية، دفع بالمؤسسات إلى انتهاز سياسات التوجه نحو الخارج عبر تقليص النشاط الداخلي والاكتفاء بالأنشطة التي تملك فيها الكفاءة والتنازل عن مجموعة من الوظائف لمعاملين خارجيين. الشيء الذي أدى إلى ظهور التنظيم الشبكي. حيث " لا ينظر إلى الشبكة كمجموعة من الروابط المتداخلة بل كوسائط مشتركة Intermédiation"<sup>12</sup>. ويتم تمثيل المؤسسة كنواة مركزية تعمل على تنشيط شبكة تضم أحسن الموردين، مما يحقق لها مزايا تنافسية.

- وتأخذ الشبكة عدة أشكال<sup>13</sup>:
- **الشبكة المندمجة Intégrée**: أي مجموعة من منفردة من الوحدات، تنتمي ماليا وقانونيا إلى نفس المجمع؛
  - **الشبكة المتحدة Fédérée**: تمثل كل تجمعات الأشخاص الماديين والمعنويين ذوي الحاجات المتشابهة بغرض التعاون فيما بينهم؛
  - **الشبكة التعاقدية Contractuelle**: هي تجمع لكفاءات مهنية تهدف إلى تقاسم الأخطار فيما بينها؛
  - **والشبكة المتماصة Maillée**: هي الشبكة التي تتدخل في أوجه مختلفة من النشاط وتهدف إلى تطبيق إستراتيجية الاختراق.

#### ❖ **التنظيم الافتراضي:**

- مؤسسات مرنة قصيرة العمر - يطلق عليها أيضا **المؤسسة المؤقتة** -، تقوم على الجدارة وليس على سابقة الخبرة أو التكلفة. وهي شبكات أعمال مكونة من تحالفات افتراضية من جميع أنحاء المعمورة. وتتضمن الزبائن، المنافسين، منظمات الأبحاث والتصميم والتسويق.
- وتبني الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. وهي بمثابة فرق عمل كل منها يقدم موارد هو كفاءته بهدف الدخول إلى الأسواق العالمية بشكل تحقق فيه **الامتياز**. ويمكن تفكيك هذه الشبكة بانتهاء المشروع المشترك، وفي نفس الوقت تفكر المؤسسة الرئيسية في تكوين مؤسسة افتراضية أخرى. وتتمثل خصائص هذه المؤسسات في<sup>14</sup>:
- لا تتحمل مصاريف إدارية ذات قيمة تذكر، رغم أنها تنتج وتطور؛
  - يجتمع الأفراد فيها حول فكرة أو هدف بكامل إرادتهم الحرة؛
  - ينصب الاهتمام على تجميع وتنسيق جهود العاملين لتحقيق هدف المشروع؛
  - تمكن الإدارة الافتراضية من خلال وسائل الاتصال الحديثة من استيعاب أعداد هائلة من العاملين في نفس الوقت، ويظل التواصل مستمرا طوال الوقت؛
  - وتمنح فرص عمل كبيرة لأكثر شريحة ممكنة نظرا لغياب الكثير من القيود التي تحد من نشاطها.

#### ❖ **والتنظيم دائم التعلم:**

- هي عبارة عن مؤسسة قادرة على بناء وتكوين واكتساب وتحويل المعارف وتغيير أنشطتها لغرض ترجمة هذه المعارف والذكاء إلى ممارسة وأفعال. وفي هذا الإطار انتقلت عملية التراكم من اقتناء الأراضي والأبنية والمعدات إلى التراكم المعرفي وبناء المهارات والكفاءات عبر الزمن.
- على المؤسسة تنشيط صيرورة التعلم فيها لكون أن "أساس بناء المؤسسة المتعلمة موجود فيها"<sup>15</sup>. ويتطلب التعلم المستمر تحديا فكريا يقوم على أساس مجموعة من العناصر تتمثل في<sup>16</sup>:
- **النقلة الفكرية** التي تعني رؤية العالم في صورة كيان واحد متكامل، وليس كأجزاء منفصلة، وهذا ما يسمح بمواجهة التعقيد وإدارة التغيير على مستوى أشمل؛
  - **تفادي النماذج العقلانية الجاهزة** في مواجهة التغيير والمرتبطة بالهرمية التنظيمية من سلطة وفوق. وإنما تحل مكانها عقيدة الرؤية والقيم لمواجهة مواقف العمل الجديدة؛
  - **فرق العمل دائمة التعلم** يتعلمون معا كفريق وليس كأفراد، ويمثلون عالما صغيرا داخل المؤسسة لنشر التعلم لباقي الأفراد. يسمح بتشكيل مستوى من التعلم الجماعي يترجم في شكل إنجازات وسلوكيات؛

- والتمكين يقوم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم، الشيء الذي يعني مشاركة كل الأطراف المشكلة للمؤسسة في صناعة القرار في مختلف مراحلها.

### 2-3) نحو أشكال تنظيمية جديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تقوم الأشكال التنظيمية الحديثة على اعتماد المعرفة كقاعدة أساسية، لكونها ضمنية وليست علنية، ولأنها مرتبطة بما يحتويه عقل الفرد. وهو م يتطلب وجود وعاء أو قناة تنظيمية ملائمة تمكن من المشاركة والتفاعل بين الأفراد والوصول إليها. وهذه التغييرات التي طالت الأشكال التنظيمية المبنية على المعرفة ركزت على الانتقال من<sup>17</sup>:
- من الخطي إلى الشبكي؛
  - من التسلسل الهرمي إلى الشبكي؛
  - من المتكامل إلى الموزع؛
  - من المستقل إلى المترابط والمتشابك؛
  - من الأسفل إلى الأعلى؛
  - وانتقال السلطة بعيدا عن المركز باتجاه المحيط.
- وعليه ظهرت عدة أشكال تنظيمية حديثة تتماشى وخصوصيات هذه المؤسسات، بحيث تثن نقاط قوتها وتجعل من نقاط ضعفها مزايا تنافسية تمكنها من الاستمرارية.

#### ◆ الشبكة التنظيمية:

- هي شكل تنظيمي أحدث قطيعة مع المداخل الكلاسيكية، حيث تظهر الهيكلية في شكل أقطاب أو عقد شبكية تمثل مختلف الوحدات التنظيمية والتي تساهم في النشاط المركزي للمؤسسة.
- ترتبط هذه الأقطاب بمجموعة من العلاقات والاتصالات ذات الطبيعة المختلفة:
- علاقات بيروقراطية في شكل أوامر وإجراءات؛
  - علاقات اقتصادية ومالية؛
  - علاقات عملية في شكل فرق عمل على سبيل المثال؛
  - علاقات ثقافية في شكل قيم مشتركة تسعى لتحقيقها؛
  - ونظم اتصالات لتبادل المعلومات بشكل الي.
- من العوامل التي ساعدت على انتشارها نجد:
- خاصة الاضطرابات المتزايدة على مستوى البيئة؛
  - تطور التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال، والتي سمحت بمواجهة صلاية الزمن والفضاء؛
  - والبحث على السرعة في التكيف والتفاعلية وإمكانية التوقع.
- يحقق هذا الشكل التنظيمي المزايا التالية:
- تفاعلية إيجابية مع اضطرابات البيئة؛
  - تقليص مساحة العمل بداخل المؤسسات مما ينعكس بشكل إيجابي على التحكم في التكاليف؛
  - يسمح بأداء إستراتيجية التركيز بفعالية والبحث عن أفضل قيمة مضافة؛
  - ويسمح بالتمفصل بين العالمية والمحلية.

- أما الحدود الأساسية لهذا الشكل التنظيمي فنظهر بصورة أساسية في:
- تتجر عنها مجموعة تكاليف ترتبط بالتنسيق والضبط والتي نعتبر عنها باليد الخفية، مع ضرورة وضع ميكانيزمات تساعد على الاندماج؛
  - وبعض الأخطار التي تنجم سلوكيات بعض الشركاء من خلال المرور الخفي، يمكن أن يؤدي إلى انعكاسات سلبية تظهر على مستوى الممارسة من زاوية الأخلاقيات.

#### ❖ التحالفات التنظيمية:

- تظهر في شكل تصاميم تنظيمية تعمل على المدى الطويل، تسعى من خلاله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تنسيق جهودها لتحقيق أهداف ترتبط بالمرود أو تقليل المخاطر أو إيجاد وسائل تنافسية.
- وتكوّن التحالفات عادة واحد أو أكثر من العناصر التالية:
- بناء كتل أو تجمع حاسم عالميا أو في سوق جديدة محددة؛
  - التعلم السريع بشأن الأسواق غير مألوفة ومن الإلمام ببطون الأمور؛
  - والوصول إلى مهارات متمركزة في منطقة جغرافية أخرى.
- كما تمكن هذه التحالفات من تكوين القيمة من خلال:
- بناء مواقع شبكية في تحالفات تهدف إلى إيجاد أسواق جديدة واكتساب قدرات تنافسية من خلال التزامل؛
  - إيجاد فرص جديدة من خلال مزج المهارات والموارد والاستفادة من موارد تضافر التخصص؛
  - وبناء قدرات جديدة بسرعة أكبر مما يحتمل تحقيقه بمجهودات ذاتية وتحقيق قدرات من خلال التعلم الداخلي.
- ويتطلب التصميم التنظيمي للتحالف أربعة قضايا أساسية:
1. تحديد مجال التدخل التشغيلي، والمتمثل في المهام والأنشطة التي تنتج بشكل مشترك وطريقة الربط بين المجالين الاقتصادي والاستراتيجي اللذين تصب فيهما أنشطة المؤسسات المتحالفة؛
  2. شكل الإسهامات والعوائد المستمرة وتقويمها.
  3. الحاجة للعمل المشترك والتعاقد المشترك للإمكانات واتخاذ القرارات المشتركة بسرعة، باعتباره حجر الزاوية لفعالية التحالف.
  4. وتصميم المساحة المشتركة كدالة لمتطلبات المهام ومصالح المتحالفين، بتحديد كيفية انجاز التنسيق والاندماج بشكل ملموس بين المتحالفين.
- وتتضمن التحالفات مجالات النشاط التالية كما هو في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2): طبيعة وأهداف التحالفات

طبيعة التحالف	الأهداف
التجارة والتوزيع	امتلاك الخبرة وتحقيق اقتصاديات الحجم الكبير الضغط على السوق كأول داخل تحييد المنافسين
التصنيع واستباق	نقل المعرفة في مجال الإنتاج ضغط البلد المضيف من أجل تصنيع محلي تحقيق مكاسب تنافسية
البحث العلمي والتطور التقني	اقتسام التكاليف الوصول إلى تكنولوجيا حديثة يملكها الحليف اقتسام مخاطر تطوير التكنولوجيا

المصدر: عمر بن حمدو الحمود، «تقنيات التسويق»، ط. دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2005، ص 524.

لكن ما يجب التأكيد عليه هو الفجوة الكبيرة بين تصميم التحالف وتنفيذه، والتي تصعب من مد الجسور بين المؤسسات المتحالفة. تلك الفجوات تأخذ في أكثر الأحيان السياق التنظيمي والاستراتيجي لها، بحيث:

كل شريك في التحالف يحاول فرض طريقته في تصور وأداء الأنشطة، والمتمثلة في مجموعة السلوكيات والقواعد المتعارف عليها.

يحدد السياق التنظيمي لكل شريك مجال التدخل، لكن نقص الثقة والأمان في الأطراف المتحالفة تترك الأعمال التي تتم بداخل التحالف. يؤدي هذا إلى حدوث فجوات بين توقعات الحلفاء والنتائج الأولية.

يشكل عدم التماثل التنظيمي بين المنظمات المتحالفة فجوة أخرى والتي مصدرها أبعاد ثقافية وتنظيمية كاختلاف في حجم المنظمات مما يصعب من عملية التعلم.

## خاتمة:

حتى يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق مزايا تنافسية. الأمر الذي يتطلب منها الاهتمام بالتغيرات النوعية، والتي تعرف بالأصول غير الملموسة. لذلك توجب عليها الاهتمام بالرأس المال المعرفي لتوظيفه لخدمة المؤسسة وإيجاد الوعاء التنظيمي الملائم للتفاعل بين مختلف مكوناتها على مستوى البيئة الداخلية والخارجية. ويمكن المؤسسة من القيام بعدة قراءات لأشطتها بشكل عمودي وأفقي وتقاطعي تسمح ببناء ميزة تنافسية.

وينطلب بناء ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمور التالية:

- تصميم إطار تنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية تتطلب القيام بتشخيص تنظمي يحدد مجموعة الوظائف والأقسام ومنه تحديد المسؤوليات والعلاقات والأدوار لمختلف الأطراف التنظيمية، يسمح بتحقيق تآزر Sénergie إيجابي والذي يعتبر مؤشر لميزة تنافسية؛

- تسطير مجموعة من الآليات تشكل مرتكزات لبناء ميزة تنافسية من خلال تفعيل الموارد المتاحة (مادية ومعنوية). ويتوقف ذلك على منح الأولوية للمصالح المتوقعة في تعاملها مع الزبائن - تحقيق الولاء - وهذا في جوهره يركز على العنصر البشري باعتباره العنصر الفاعل ضمن مناخ تنظيمي يسمح بتقجير الطاقات الكامنة والتي بدورها تتحول إلى ميزة تنافسية؛

- إخضاع الوحدات التنظيمية ذات الارتباط الوثيق بعملية بناء الميزة التنافسية إلى عملية تطوير وتنمية مستمرتين، حتى يحدث التدافع الوظيفي والذي يمكن من الارتقاء في مستوى الأداء من أجل الوصول إلى الأفضل؛

- تبني سياسة تحفيز فعالة تكون فيها شروط الترقية واضحة، وتعكس أسلوب تنظيمي يتسم بالشفافية. حيث يكون له الأثر الإيجابي على الدافعية للعمل ومنه زيادة المهارات وصقلها للوصول إلى إبداع نوعي يمكنها من التمتع التنافسي الإيجابي؛

- وتعتبر عملية بناء ميزة تنافسية شكل من أشكال إدارة الأزمات ومعالجة حرجة لواقف تواجه المؤسسة في بيئة تتميز بمنافسة زاحفة. وهي في جوهرها لا تعني معالجة السلبيات وتحليل الانحرافات وتصحيح الإختلالات، بقدر ما هي تدخل واعي لإيجاد وضعية جديدة تمتاز بكونها هي الأفضل من الوضعية القائمة على مستوى وظيفة أو أكثر من الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، أو جزء من السوق غير مستغل من قبل المنافسين Créneau كمجال يمكن أن تحقق فيه ميزة تنافسية.

- 1 فيفر جيفري، «تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق النجاح في الاقتصاد المبني على المعرفة، تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد مبني على المعرفة»، ط. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص 298.
- 2 سواكري مباركة، «معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي»، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 10.
- 3 PORTER M., «L'avantage cocurrentiel», ed. Dunod, Paris, 1999, p. 42.
- 4 LENDRVIE .I.& LINDOU.D., «Mercator», ed. Dalloz, (7° ed.), Paris, p. 676.
- 5 ردينة عثمان يوسف، «بحوث التسويق»، ط. دار المناهج، عمان، 2000، ص 122.
- 6 HOARAU.Ch, TELLER.R, «Création de la valeur et management de l'entreprise», ed. Vuibert, Paris, 2001, p:37.
- 7 إبراهيم المنيف، «تطور الفكر الإداري المعاصر»، ط. دار آفاق الإبداع العالمية، الرياض، 1999، ص 479.
- 8 DRUCKER.P., «L'avenir du management», ed. Village mondiale, Paris, 1990, p. 20.
- 9 IBERT.J., «La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrents», Revue Française de gestion, Paris, Volume 30, n° 148..
- 10 ساتون روبرت، «تسيير الفجوة بين المعرفة والعمل في المؤسسات التنافسية»، ط. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص 338.
- 11 اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، «عائد الاستثمار في رأس المال البشري»، ط. دار ايتارك للنشر، القاهرة، 2004، ص 32.
- 12 CURIEN.N., «Economie et Management des Entreprises de Réseau», ed. Economica, Paris, 1992, p:411.
- 13 عريس الطاهر، «التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية مع دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر»، ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 52.
- 14 المرجع السابق لـ INTEC، ص 62.
- 15 AUCIAUX .J .P., «L'entreprise apprenante», ed. Organisation, Paris, 1994, p. 17.
- 16 المرجع السابق لـ NTEC، الصفحات 71،72،73.
- 17 ستان ديفيس، «بناء الاقتصاد المبني على المعرفة: التحديات والفرص»، ط. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص 62.