

سلم التصحيح إدارة التنافس في المشروعات

ج ١:

تعريف مفهوم القدرة التنافسية بشكل عام بأنه : يتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المشروع أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم. وبالتالي فالقدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية تأتي محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراته.

تتبع أهمية القدرة التنافسية للمشروعات من كونها تحقق الآتي :

- ١] تزايدت أهمية التنافسية في الوقت الحالي، حيث أصبح لها مجالس وهيئات وإدارات، وأيضاً سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، ويقدم عنها تقارير لكبار المسؤولين في الدول وليس لرجال الأعمال.
 - ٢] لم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المشروعات كي تبقى وتتمو، أو على الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في زيادة مستوى معيشة أفرادها ومشاركتهم في التقدم العالمي. فالولايات المتحدة الأمريكية تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد (www.arab-api.org/develop).
 - ٣] تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها بشكل مناسب.
 - ٤] تشجيع الإبداع والابتكار الذي يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.
 - ٥] تساهم القدرة التنافسية في تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار بما يتناسب مع القدرة الشرائية لهم .
 - ٦] تساعد القدرة التنافسية في القضاء على إحدى أهم الصعوبات التي تواجه مفهوم الكفاءة والإنتاجية، والمتمثلة بضيق السوق المحلي، والتي لا تساعد في الاستفادة من وفرة الحجم الكبير.
 - ٧] يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم القدرة التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمية .
- إذاً يتضح أن توفير البيئة التنافسية وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة للمجتمع .

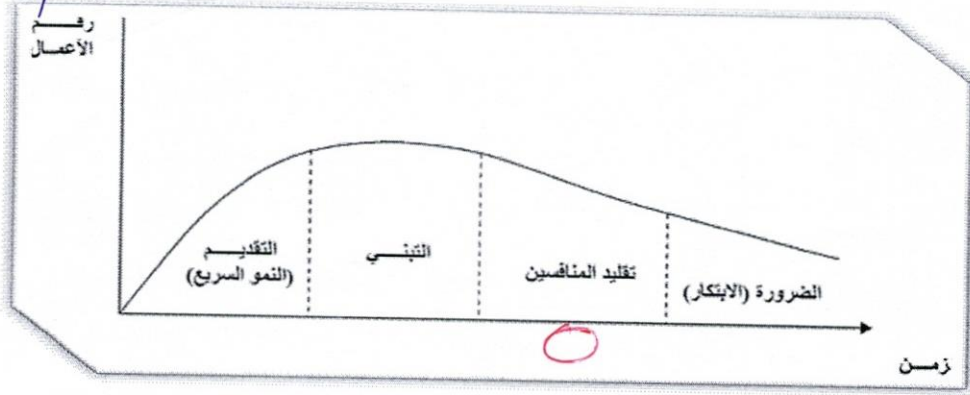
ج ٢:

٢- دورة حياة الميزة التنافسية:

٢ - the life cycle of competitive advantage :

تمر الميزة التنافسية بمجموعة مراحل مشابهة للمراحل التي تمر فيها المنتجات، ويوضح الشكل الآتي دورة حياة الميزة التنافسية :

الشكل (٦-٣) دورة حياة الميزة التنافسية



أولاً مرحلة التقديم: تعد هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمشروع الصغير المنشئ للميزة التنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر نتيجة القبول الذي تلاقيه من قبل عدد متزايد من العملاء.

ثانياً مرحلة التبني: تأخذ الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، لكون المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن.

ثالثاً مرحلة التقليد: يتراجع في هذه المرحلة حجم الميزة التنافسية وتنتج نحو الركود، كون المنافسين قاموا بتقليدها، وتبدأ الوفورات بالانخفاض.

رابعاً مرحلة الضرورة (الابتكار): تعتمد هذه المرحلة على ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس مختلفة عن الأسس التي أنشئت عليها الميزة الحالية. فإذا لم يتمكن المشروع الصغير من تحسين الميزة الحالية أو إنشاء ميزة جديدة ستفقد قدرتها على التنافس من جديد. مع العلم أنه لا يمكن للمشروع حيازة ميزة تنافسية إلى الأبد.

ج ٣: إن الاستراتيجية العامة للتنافس، تتضمن استراتيجيات عامة للتنافس كما هو مبين في الشكل الآتي :

١. استراتيجية قيادة التكلفة.

Cost Leadership Strategy

إن تبني استراتيجية الريادة بالتكلفة يعني قدرة المشروع الصغير على تقديم منتجات وخدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمشروع بتحقيق بعض المزايا إذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد. كما تسمح استراتيجية الريادة بالتكلفة بتقليل مخاطر المنتجات البديلة، وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر للمنتج فتسمح استراتيجية الريادة بالتكلفة بتسويق المنتجات بهدف تقليصها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وإن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب متابعة مستمرة للتكلفة، والأخذ بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بها.

يتطلب نجاح استراتيجية الريادة بالتكلفة تبني المشروع الصغير التكاليف منها :

١. توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم.

٢. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد.
 ٣. الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل.
 ٤. التركيز على عملية تحسين الإنتاجية.
 ٥. التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة.
 ٦. العمل للحصول على مصادر التمويل المناسبة، بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين . وتتطلب استراتيجية الريادة بالتكلفة ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها لأدنى حد ممكن .
- إذاً تكون استراتيجية المشروع في استراتيجية قيادة التكلفة العمل على تقليل التكلفة لأدنى حد ممكن مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحالي .
٢. استراتيجية التمايز .

Differentiation Strategy

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة و فريدة عن منتجات وخدمات المشروعات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمشروع، وإبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة.

تعني استراتيجية التمايز قدرة المشروع الصغير على تقديم منتجات متميزة وفريدة عما يقدمه المنافسون على أن يتم النظر إليها بأنها مميزة وفريدة من قبل المستهلكين. إن تبني هذه الاستراتيجية للمشروع يخلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى، وإن نجاحها يتطلب التركيز على بعض جوانب التميز ، خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات المراد إشباعها للعملاء ؛ كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها .

أما بالنسبة لأهم الجوانب التي يجب على المشروع الصغير التركيز عليها لتحقيق التميز فتتمثل في :

- (١) ترتبط استمرارية التميز للمشروع بإدراك القيمة من قبل العميل . وبالتالي فإن أولى متطلبات هذه الاستراتيجية هي القيام بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها للعملاء
- (٢) أن يمتلك المشروع القدرة على تطوير المنتجات.
- (٣) توفر قدرات تسويقية عالية للمشروع . بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج .
- (٤) التركيز على الإبداع والتطوير.
- (٥) الإنفاق على البحث والتطوير.

يعتمد المشروع في استراتيجية التمايز على تقدم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من مشروعات منافسة ، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد. مثال منتجات شركة سوني .

٣. استراتيجية التركيز

Focus Strategy

تختلف هذه الاستراتيجية تماماً عن الاستراتيجيتين السابقتين، إذ تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار المشروع تجزئة السوق إلى قطاعات بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وعليه تركز استراتيجية التركيز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المشروعات إلى الاستفادة من المزايا التنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معاً.

يتطلب هذا النوع من الاستراتيجيات اختيار السوق المستهدف بعناية بحيث تأخذ فيه المشروعات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدى قوة القوى التنافسية، احتمالات النمو وغيرها . وغالباً ما يرتبط بحجم المشروع ؛ بحيث تدرك هذه المشروعات أنها لا تمتلك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل .

وعلية قد تناسب هذه الاستراتيجية المشروعات الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المشروعات الكبيرة في السوق . وبالتالي
تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المشروعات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظراً لصغره وعدم
أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مداخيل أكثر.

يركز المشروع في هذه الاستراتيجية على شريحة معينة من العملاء في السوق , و يحاول تلبية طلباتهم . فالمشروع في
هذه الحالة يهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما . مثال حلاق الأطفال .

والحقيقة أن هذه التقسيمات التي اقترحها بورتر كانت واسعة الانتشار ولاقت اهتماماً كما لاقت بعض النقد . فيرى آخرون
أنه يمكن للمشروع أن يهدف إلى تقليل التكلفة و تقديم منتجات مميزة في آن واحد فالمشروعات اليابانية استطاعت تقديم
جودة عالية بسعر قليل. و كذلك فقد يؤدي التميز إلى اكتساب حصة كبيرة في السوق مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و
الحصول على وفورات الحجم , بمعنى قلة تكلفة الوحدة نتيجة إنتاج حجم أكبر .

ج ٤

صعوبات ومعوقات الإبداع في المشروعات

٤ Eighth: the difficulties and obstacles creativity in projects

أصبح ينظر إلى الإبداع بأنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمشروع القائم على الإبداع والابتكار القدرة على المنافسة
والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى العملاء والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيه، بل أكثر
من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المشروعات . ويمكن تحديد أهم العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام
وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المشروعات المختلفة منه ومنها : (أيمن المعاني, ١٩٩٦, ص ٩١)

- ١- الخوف من التغيير ومقاومة المشروعات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- ٢- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية في المشروعات ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضية للوقت.
- ٣- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون من قبل إدارة أغلب المشروعات.
- ٤- مركزية الإدارة في المشروع ، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- ٥- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين في اتخاذ القرارات بالمشروع .
- ٦- نبذ الزملاء المبدعين في المشروعات ، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- ٧- قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمبدعين في المشروعات ، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم مزيداً من النبذ والمحرابة والعوز.
- ٨- وجود القيادات الإدارية غير الكفؤة في المشروعات حيث إن الإدارة تعد صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المشروع، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- ٩- الفجوات الرئاسية بين إدارة المشروع، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- ١٠- وجود معوقات تنظيمية في المشروع، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تناقض التوقعات الرسمية في المشروع، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.

درجته الكبر والناظر
درجته للناظر

- ١١- وجود معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك في المشروعات.
- ١٢- ضعف الولاء التنظيمي في المشروعات ، مما يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالٍ وبالتالي عدم توقع الإبداع من الفرد.
- ١٣- التفكير غير المتعمق في أغلب المشروعات ، فكثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.