

#الفصل الرابع التنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وبزوغ عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حركتها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو.

وتمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تنفتح أمامهم أسواق الدول جميعاً بفضل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام 1995 على تنفيذها. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعتمد المنظمات المعاصرة إلى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المنظمة. وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المنظمات، بل وأيضاً في أسواقها المحلية، حيث تبينت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتفق ونتائج تلك الدراسة.

نظام الأعمال العالمي الجديد

يتميز نظام الأعمال العالمي الجديد بسمات تختلف جذرياً عما كانت أوضاع الأعمال والتعاملات بين المنظمات فيما قبل. وتتلور أهم هذه السمات والملامح فيما يلي:

- انفتاح الأسواق واختيار الحواجز بينها نتيجة تطبيق اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القاضية بإزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية من طريق التجارة الدولية في السلع والخدمات.

- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الإنترنت، وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس في التعامل بين المنظمات، وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات.
 - تصاعد حركة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات من مختلف الجنسيات وفي أهم قطاعات الإنتاج في العالم، والميل إلى تركيز السيطرة على تلك القطاعات الإنتاجية الحيوية في محيط تلك التحالفات التي تتحول عملياً إلى احتكارات عملاقة. وتشهد صناعات الأدوية والسيارات العالمية تلك الظاهرة إذ تتركز كل من الصناعتين في مجموعة قليلة من الشركات العالمية العملاقة يدخل بعضها في تحالفات استراتيجية.
 - تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق الباهر والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات. وتمارس كثير من المنظمات أعمالها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية الخاصة بها التي تربط فروعها وإدارتها وتسمح لمستخدمي الشبكة التعامل مع كل الملفات على الحاسبات الآلية وفق الصلاحيات المسموح بها لكل منهم، والشبكة الخارجية التي تربط المنظمات بعملائها الأساسيين والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الخاصة بمعاملات المنظمة مما يسمح بالتعاملات الفورية والآنية فيما بينهم.
 - كما تتسم المعاملات في قطاعات المصارف والمؤسسات المالية تطورات هائلة نتيجة تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات مما يسمح لعملائها بإجراء معاملاتهم معها من مقار أعمالهم دون الحاجة إلى الالتجاء لموظفي تلك المؤسسات، فضلاً عن السرعة والآنية في المعاملات عبر العالم وعلى مدار الساعة.
- وانعكاساً لتلك السمات تحولت منظمات الأعمال هي الأخرى وبدأت ملامح المنظمة العولمية الجديدة [نسبة إلى العولمة] في الواضع والتعمق على النحو التالي:
- أخذت كثير من المنظمات في مراجعة أوضاعها التنظيمية والبحث عن سبل التخفيف من عوامل تقييد الحركة وببطء اتخاذ القرارات، ومن ثم بدأت الحركة التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة والتي تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات وسلطات القرار وبين القائمين بالتنفيذ والأكثر اتصالاً بالسوق والعملاء والأقرب إلى الإحساس بالمنافسة وتأثيراتها، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق.
 - وتأميناً لسرعة الحركة والاستجابة الفورية كلما أمكن لتحولات السوق ورغبات العملاء، اتجهت كثير من المنظمات إلى تقسيم نفسها إلى وحدات أعمال استراتيجية صغيرة تتمتع كل منها بحرية الحركة والاستقلالية النسبية للتعامل في السوق وكأنها منظمة قائمة بذاتها.
 - وقد صاحب هذه التحولات التنظيمية الأخذ بفكرة المنظمة الصغيرة والاستفادة من مميزات الحجم الصغير نتيجة عمليات تخفيض أعداد العاملين والتقسيم إلى وحدات استراتيجية، ثم التوجه نحو اللامركزية وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات لتكون أكثر قرباً من الأسواق والعملاء.

- واهتمت المنظمات المعاصرة بتعميق استخدامها لتقنيات المعلومات والاتصالات، وترسيخ قدراتها على العلم والتطور المستمر لتصبح منظمة متعلمة تستفيد بجماع الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لديها وفي المناخ المحيط، لتنتج منها مستويات أعلى من المعرفة تستثمر في إنتاج منتجات وخدمات متجددة باستمرار.
- وأصبح التوجه نحو "العولمة" سمة مهمة لمنظمات الأعمال المعاصرة مهما اختلف الحجم ومجال النشاط. وقد أسهمت تقنية الإنترنت في تحقيق هذا الهدف للمنظمات التي وجدت فيها ضالتها للوصول السريع وقليل التكلفة إلى الأسواق والعملاء في كل أنحاء العالم وعلى مدار الساعة.
- استثمار الوقت وتخفيض الزمن المستنفذ في الأداء سمة أخرى للمنظمة المعاصرة التي تبين أن المنافسة الحقيقية الآن هي المنافسة على الوقت وسرعة الوصول إلى الأسواق والعملاء. لذلك اهتمت إدارة المنظمات المعاصرة بتأمين كل ما يساعد في تحقيق هذه السرعة وتوظيف الوقت بشكل إيجابي سواء بتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، أو بتعديل وتطوير وتحذيب عملياتها واختصار كل ما يستهلك الوقت فيها دون أن يحقق قيمة مضافة تعادل قيمة هذا الوقت المستغرق، وتحولت إلى نظم الإدارة بالوقت.
- وقد طالت تلك السمات المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام التي أحست بوطأة المنافسة وضرورة الأخذ بمعطيات العصر، ومن ثم شاعت عمليات الخصخصة ونقل ملكية وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وحتى المؤسسات الحكومية أخذت نفسها بأساليب وأفكار الإدارة في الشركات الخاصة من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بما يؤهلها للتعامل مع الأوضاع الجديدة بكفاءة. وقد أطلق على هذا الاتجاه تعبير "إعادة اختراع الحكومة".
- أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من السمات الرئيسية للمنظمات المعاصرة وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً لرضاء العملاء.
- وتتسم المنظمات المعاصرة بالاستخدام الكثيف للتقنيات المعتمدة على الحاسبات الآلية والمعلوماتية بما يحقق لها درجات عالية من المرونة في تشكيل منتجاتها والاستجابة لرغبات العملاء والجمع بين خصوصية التصميم ومزايا الإنتاج الكبير، وكذلك التخلص من الأنماط والأساليب التقليدية التي يعيها كونها عالي التكلفة ومنخفضة الإنتاجية، وكثيفة العمالة.

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي