

المزايا التنافسية المستدامة عامل تميز لمنظمات الأعمال الريادية - إطار مفاهيمي -
*Sustainable competitive advantages factor distinguishes organizations
 entrepreneurship - Conceptual Framework -*

د. براهيم زرزور^{1*} & د. حفيظ عبد الحميد²

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيبسة zarzourbrahmisceco@gmail.com

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي abdelhamid.hafid@yahoo.fr

النشر: 2019/12/31

القبول: 2019/11/24

الاستلام: 2019/10/22

مستخلص: تناولت الورقة البحثية دراسة تحليلية نظرية بمنظور معاصر يتناول مفهوم الميزة التنافسية الذي ما يزال يتصف بالحدائث وبعض الغموض بالرغم من مرور مدة زمنية طويلة نسبيا على تداوله من قبل الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية. إذ تستوجب متطلبات التغيير والتطور المتسارع في حياتنا المعاصرة البحث باستمرار عن الصيغ والأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة التي تستهدف التحسب واستباق الأحداث والتخطيط استراتيجيا إزاء المواقف وتنامي حالات التعقيد والتشابك في مستلزمات الحصول على الموارد الأفضل ومعالجتها بطرائق نوعية تدعم حالات المنافسة والتفوق على الآخرين. لقد تركزت مشكلة البحث في عدم اتفاق غالبية الدراسات على تحديد آليات بشأن كيفية الوصول إلى الميزة التنافسية بالشكل الذي يهيأ للمنظمات إتباع سلسلة من الخطوات المنطقية التي يمكن أن توفر لها تقدير إمكاناتها في تحقيق الميزة التنافسية وقابليتها على تحقيق التفوق والتميز بالمقارنة مع المنافسين.

تصنيف JEL : L22 ؛ O33

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، منظمة الأعمال الريادية، الميزة التنافسية المستدامة.

Abstract: A theoretical dimensions have been tackled towards treating the problems of the research to include whatever been followed. The possibility of dynamicity before the business organizations has been taken to update and continue the critical competition and gaining the large profits in a way to enable the organization to keep success in the competition. Throughout the theoretical analysis, the sustainability of critical competition of the business organizations was influenced by the dynamic acts that enable to be followed in order to achieve the continuity of critical competition. Additionally, the required dynamics to face them almost the reluctant of these risks possibly reflect the negative acts on the continuity of organizational performance. Additionally, the possibility of using it as a strategic theory that is possibly to used in the field application as result of the integration cases and its positive effects in the prominent organizational performance.

Key words: Competitive advantage, business organization entrepreneurial, sustainable competitive advantage, ...

JEL Classification : O33 ; L 83

1. مقدمة:

تواجه أغلب منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في البحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق النجاح في ميدان الأعمال، لذلك نجدها تسعى لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين، والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها بما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء المنظمي. وحتى منظمات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها استدامة ذلك النجاح، ووجدت أن تبني الاستراتيجيات الملائمة يمكن أن تحقق لها الوصول إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة من خلال البحث عن مؤشرات الأداء المنظمي المتميز والعمل على استمراريته واستدامته في المدى الطويل .

ويمكن إبراز مجموعة المخاطر التي تواجهها المنظمة في سعيها لتحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال فلسفات إستراتيجية تقوم على بناء الإستراتيجية المنظمة وفقاً لوجهة النظر المستندة إلى الموارد، وبناء القدرات الإستراتيجية التي يصعب تقليدها، وتبني مداخل الالتزام الاستراتيجي للحد من قدرات المنافسين على تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لها، والسعي الدؤوب إلى إحداث التجديد المستمر في إطار الديناميكية المتصاعدة لبيئة القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه.

فرضية الورقة البحثية: تنطلق الورقة البحثية من فرضيتين نظريتين مفادهما:

- ✓ هنالك مجموعة من المخاطر التي تحد من استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال الريادية؛
- ✓ هنالك آليات تساعد منظمات الأعمال الريادية على تجاوز مخاطر عدم استدامة ميزتها التنافسية.

التساؤلات النظرية للورقة البحثية:

ستتطلق الورقة البحثية في طرح مشكلتها من خلال إثارة جملة من التساؤلات على النحو الآتي:

- ✓ هل هنالك اختلافاً في وجهات نظر الإداريين والاقتصاديين بشأن استدامة المزايا التنافسية؟
- ✓ هل تمتلك المنظمة أسس ومصادر تحقيق المزايا التنافسية؟
- ✓ ما المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتفقدتها ميزتها التنافسية؟
- ✓ ما الأسباب التي تقود إلى فشل المنظمات في حماية مزاياها التنافسية؟
- ✓ هل أن استمرارية المزايا التنافسية مسألة ترتبط بالزمن (الأجل الطويل)؟
- ✓ هل هنالك إطار يمكن أن تعتمد المنظمات الريادية لإدارة المخاطر التي قد تفقدتها ميزتها التنافسية؟

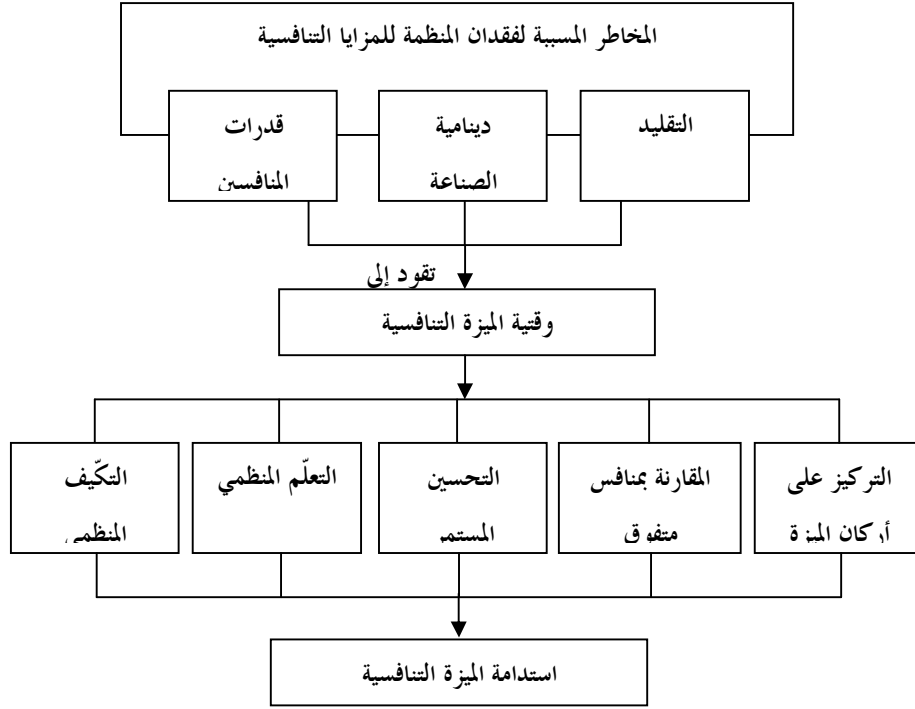
أهداف الورقة البحثية

انسجماً مع التساؤلات أعلاه، يمكن حصر الأهداف الأساسية لهذه الورقة البحثية في التعرف على الكيفية التي تتمكن من خلالها منظمات الأعمال الريادية أن تحقق المزايا التنافسية والكيفية التي تعمل من

خلالها على ديمومتها واستمرارها، ومن ثمّ توضيح أهم الآليات المتاحة أمام منظمة الأعمال لتحقيق حالة الاستدامة لتلك المزايا والعناصر المكونة لها في سبيل تحقيق التميز في بيئة الأعمال.

الأنموذج الافتراضي للورقة البحثية

تشير مضامين الشكل الآتي إلى الأنموذج المقترح لخطوات الورقة البحثية وفق إطارها النظري:



المصدر: من إعداد الباحثين.

أسلوب وإطار الورقة البحثية

سعيًا للوصول إلى الأهداف المحددة تستعرض الورقة البحثية أسسها النظرية بالاعتماد على الأسلوب الوصفي مع تحليل الأبعاد الأساسية للعلاقة بين امتلاك المنظمات لمصادر المزايا التنافسية وتحقيقها ومن ثمّ استدامتها، ووفقاً لذلك يتضمن البحث مجموعة محاور هي:

- ✓ المحور الأول : التأسيس النظري للمزايا التنافسية واستدامتها؛
- ✓ المحور الثاني : المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية؛
- ✓ المحور الثالث : آليات مواجهة مخاطر فقدان المزايا التنافسية؛
- ✓ المحور الرابع : النتائج والتوصيات.

المحور الأول: التأسيس النظري للمزايا التنافسية واستدامتها؛**أولاً. مفهوم المزايا التنافسية Competitive Advantages Concept**

- تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهوم تلك المزايا. حيث يؤكد البعض على أنها:
- ◀ عملية إبداع: عندها تعرف بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً"، أي إحداث عملية إبداع واسعة (Porter, 1993, 48)؛
 - ◀ القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون: عندها تعرف بأنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويؤكد تفوق المنظمة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنةً بالمنتجات البديلة" (السلمي، 2001، 104)؛
 - ◀ إستراتيجية التنافس: الميزة التنافسية هي "عنصر تفوق المنظمة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس" (خليل، 1998، 37)؛
 - ◀ الموقف التنافسي: حيث تعرف على أنها: "قدرة المنظمة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح؛"
 - ◀ وفي إطار الكلف المنخفضة: تعرف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنةً بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك" (Ghemawat & del Sol, 1998, 34)؛
 - ◀ ومن زاوية الكفاءات الجوهرية للمنظمة: "عبارة عن تتابع للكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة" (Kay, 1993, 44)؛
 - ◀ من زاوية الخواص المنفردة: تعرف بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج- السوق وموجهات النمو" (Ansoff, 1965, 110)، وفي هذا إشارة إلى حالة البحث عن الخواص المنفردة في أسواق المنتجات المستقلة والتي يمكن أن تمنح المنظمة موقف تنافسي قوي؛
 - ◀ ومن زاوية حيز المنافسة: تعرف بأنها "فلسفة اختيار تلك المساحات التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة وتوصف بأنها ممكنة الإنجاز أو التحقيق" (South, 1981, 15)؛
 - ◀ ومن زاوية مصادرها: هنالك من يعرفها بأنها "المصادر التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق المزايا التنافسية، وقد حددت تلك المصادر بـ: (Porter, 1985, 117)
- مزايا الكلفة، وتشير إلى أهمية امتلاك المنظمة لمزايا الكلفة المنخفضة؛
 - مزايا التميّز، وتشير إلى أهمية امتلاك المنظمة لمزايا التميّز على منافسيها.

ومن زاوية النظرة المستندة إلى الموارد: نجد أن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها وبما يسهم في تحقيق تلك المزايا، ويتمثل ذلك فيما طرحه (Kay, 1993, 44) عندما حدد تلك المصادر بالنواحي الآتية: (الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية). وبنفس الاتجاه يؤكد (Conner, 1991; Barney, 1991) أن الموارد التي تمتلكها المنظمة مثل (رأس المال المادي، ورأس المال البشري، والفرص التكنولوجية، والتعلم، ورأس المال المنظمي) تعدّ من مسببات تحقيق المنظمة للمزايا التنافسية.

ثانياً. مصادر المزايا التنافسية *Resource of Competitive Advantages*

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثين:

الجدول (01): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
1	Porter	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرون
2	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك / دعم المنتج، الاسم المُدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز، خصائص المنتج/ التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم / الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفؤة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة
3	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة
4	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الإستراتيجية
5	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار

المصدر : المعاضيدي، معن وعد الله، (2006)، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15)، تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.

ثالثاً. مفهوم الاستدامة *Sustaining Concept*

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين أيضاً بشأن تحديد المقصود بالاستدامة ، إذ نجد أن المفهوم الذي طرحه (Porter, 1985, 1) أقل المفاهيم غموضاً، والذي يستند إلى استخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة (Porter, 1985, 11)، من هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل . فيما استخدم (Barney) مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعدّ هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكناً وليس ذو معنى في الواقع العملي (Barney, 1991, 102).

من جهته تبنى (Wiggins, 1997, 6) آراء كل من (Porter) و (Barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمراً، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عدّه مقياساً لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (مثل صناعة الحاسبات الإلكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و (صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبياً.

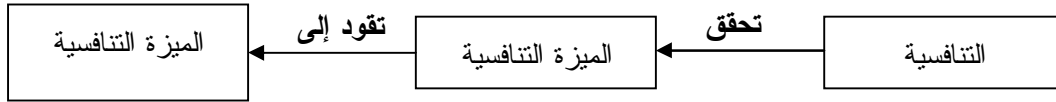
فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أما المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.

(<http://www.hsb.baylor.edu/ramsower/aisac.97/papers/gottsch.htm>)

يتضح مما سبق أن هنالك ارتباطاً فيما بين الاستدامة وال المدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

رابعاً. المزايا التنافسية المستدامة

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة



إلى استدامة هذه المزايا التنافسية، ويمكن أن تتضح تلك الصورة من خلال الشكل

الآتي: (www.anu.edu.au/people/RogerClarks/SoS/StratISTh.html).

وفي إطار ذلك نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن المنظمة ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول منظمة الأعمال القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تسهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة بقصد الحد أو التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية، وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية. وفي إطار الإدارة الإستراتيجية يشير البعض إلى إمكانية تبني أحد مدخليين لاستدامة المزايا التنافسية والحد من مخاطر فقدانها أو تقليصها، وهما :

◀ النظرة المستندة إلى اقتصاديات المنظمات الصناعية (Porter, 1980. 1985)؛

◀ النظرة المستندة إلى الموارد (Resource Based View) والمرتبطة بالموارد غير القابلة للتقليد بوصفها وسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في إطار إشارتها إلى أن تعظيم الربح هو الهدف الأساس الذي يدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة أعمالها وهو في الوقت نفسه يدفعها نحو البحث عن الوسائل الكفيلة التي تساعد على تحقيق ما يفوق العوائد المستهدفة، وبما يقود إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر (Conner, 1991, 132)، (Barney, 1991). وفي ضوء ما سبق، يمكن إتباع الآلية التي تستند إلى الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية ومحاولة دراستها وتحليلها واكتشاف آثارها بوصفها وسيلة ناجعة لتحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال .

المحور الثاني: المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية

تواجه مختلف المنظمات حالة عدم التأكد، وإن التحدي الأساس الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه تحقيق القيمة للمساهمين في النشاط، وإن عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما: المخاطر والفرص باحتمالية تقود إما الى تآكل القيمة أو إغنائها. إن إدارة المخاطر تسهم في تمكين الإدارة من التعامل الفاعل مع عدم التأكد، وتسهم في تحديد المخاطر والفرص، لذا لا بد من استراتيجية واضحة تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها، ومن ثمّ الاستخدام الفاعل والكفؤ للموارد الذي يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي إطار المزايا التنافسية وديمومتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا، لذلك نجدتها تلجأ إلى العديد من التصرفات وتتخذ العديد من القرارات الإستراتيجية وتستثمر الموارد المتاحة للبحث عن مزايا جديدة تمكن المنظمة من الحصول على نتائج كفؤة محتملة في إطار المدى الزمني الطويل، ويقوم المدراء بالبحث عن عوامل وموارد جديدة تحقق لمنظمتهم حالة المحافظة على المواقع التي وصلوا إليها لاستدامة تلك المنافع ومن ثمّ وضع العوائق أمام باقي المنافسين والتي من شأنها أن تزيد الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة لها.

ويعدّ الأنموذج الذي طرحه (هل وجونز، 1998) من أبرز النماذج التي تحمل في طياتها المخاطر الكبيرة على حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، ولأجل توظيف هذا الأنموذج بجعله إطاراً نظرياً تصلح الاستفادة منه عملياً من قبل المنظمات الساعية إلى تمكين موقفها في أسواقها المحلية والأسواق الإقليمية وربما العالمية، لا بد من تحديد أهم المؤشرات التي يحملها هذا الأنموذج والتي يمكن عدّها بمثابة عوامل مزدوجة التأثير، إذ تعدّ من العوامل المؤثرة إيجابياً في استدامة المزايا التنافسية فيما إذا أحسنت منظمات الأعمال التعامل معها لصالحها، وتعدّ من ضمن المخاطر ذات الآثار السلبية التي تتسبب في فقدان المنظمة للمزايا التنافسية فيما إذا أخفقت في التعامل معها.

وعليه، سيتناول هذا الجزء من البحث استعراضاً لهذه (العوامل) المخاطر (المتتمثلة في: التقليد، قدرات المنافسين، ديناميكية الصناعة..) لبيان آثارها الإيجابية وانعكاساتها على استدامة المزايا التنافسية، ومن ثمّ تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية تصب في تحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، على النحو الآتي:

أولاً. التقليد (Imitation)

في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهةٍ أخرى، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد *Imitation*، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلاً من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المنظمة (كفاءاتها المتميزة) تعدّ من مصادر مزايا التنافسية، عليه يتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحققت المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها، ويرتبط ذلك بشكلٍ أساس بالوقت الذي تتمكن فيه المنظمة من ذلك، فكلما قصر المدى الزمني الذي تستغرقه المنظمة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكن المنظمة من تحقيق زيادة في قوة مركزها في السوق من خلال الأرباح التي تحققها وزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن، ويؤدي في الوقت ذاته إلى صعوبات يواجهها المنافسين ليحققوا ما يرغبون به (تقليد مزايا المنظمة)، وفي ضوء ذلك نجد أن **(Hill & Jones, 1998)** يشير إلى أن عوائق التقليد تعدّ المحدد الرئيس لسرعة إنجاز التقليد ويقود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح. وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن الحد من مخاطر تقليد ما تمتلكه المنظمة من كفاءات متميزة كالآتي:

- **تقليد الموارد:** تعدّ الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد وبما يقود إلى تقليد المنافسين لها بامتلاك نفس الموارد ومن ثم تقليد مزاياها التنافسية، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة في نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد **Resource Based View Strategy** بوصفها من المداخل الجوهرية لذلك، والتي تشير إلى أن للإستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت تركز على بعض موارد المنظمة الخاصة، وإلاّ سيتمكن المنافسين وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة، إذ تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المنظمات المقدرة على تحقيق الأرباح والمنافع بشكلٍ مستمر في ضوء تجميع الموارد المختلفة وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل خفضها للكلف طويلة الأجل، وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد المملوكة، وتكمن أسباب ذلك في الآتي :

- يُنظر إلى عملية تطوير أعمال المنظمة بسرعة على أنها عملية صعبة وذلك لافتقار المنظمات إلى الموارد التنظيمية التي تساعد في بناء كفاءات جوهرية جديدة ومتميزة بصورة سريعة؛
- إن بعض الموارد غير قابلة للتعامل معها تجارياً كالسمعة والبراعة والمهارات الكامنة والمعارف المرتبطة بالموارد البشرية **(Teece, 1980, 238)**.

■ لكي تتمكن المنظمة من شراء الموارد الضرورية لاستمرارها فإنها قد لا تكتسب إلا جزءاً يسيراً منها عندما تُقدم على هذه العملية بشكل فعلي؛

وبهدف تجميع الموارد التي توفر للمنظمة أسس الميزة التنافسية، تؤكد نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد على تبني كلاً من استراتيجيتي التكامل العمودي والتنويع بمنظور استراتيجي جديد يوحداهما معاً، وذلك لأن هذه النظرية تعدّ هاتين الاستراتيجيتين من الطرائق الفاعلة في الحصول على الإيرادات وتحقيق العوائد التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد التي تتميز بالندرة والتي تمتلكها المنظمة (Warnerfelt, 1984, 178). فضلاً عن ذلك، فإن هذه النظرية تنظر إلى منظمة الأعمال الناجحة على أنها مجموعة متماسكة من الموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها، ومن ثمّ فإنها تستشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المستدام والأرباح المستمرة في الأجل الطويل (Schoemaker, 1992, 67).

بعبارة أخرى، إن نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد تركز على استغلال الموارد الخاصة بالمنظمة، كما أنها تسلط الضوء على الاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها تطوير إحكام سيطرة المنظمة على الموارد الجديدة وتميئتها، وذلك في إطار منظورين، أحدهما داخلي، والآخر خارجي:

1. **المنظور الداخلي:** تقوم هذه النظرية على حقيقة مفادها أنه ليس هناك منظمين يمتلكان نفس الموارد، وذلك لأنه لا توجد منظمين لهما نفس الخبرة أو أنهما قد حصلتا على نفس الموارد والمهارات وأقامت نفس البناء التنظيمي . كما تشير النظرية أيضاً إلى أن تحقيق الميزة التنافسية استناداً إلى الموارد يعتمد على امتلاك المنظمة لما يعرف بالموارد الثمين (*The Valuable Resource*)، وأشار (Collis & Montgomery, 1995, 118) و (Afuah, 2004, 111) إلى خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي يصبح مورداً ثميناً وذو قيمة في إطار ما يسمى بتحليل **VRISA** الذي يساهم في الإجابة على خمسة تساؤلات تتعلق بالموارد، وهي:

- هل يزود المورد الزبائن بشيء يشكل قيمة لديهم؟
- هل أن منظمنا هي الوحيدة التي لديها تلك القدرة؟ أم لا، وهل مستوى قدرتها أعلى من منافسيها؟
- هل من السهل بالنسبة للمنظمات الأخرى أن تقلد المورد؟
- هل بإمكان مورد آخر تزويد الزبائن بنفس القيمة التي يقدمها مورد منظمنا؟
- من الذي يحقق أموالاً من المورد المستخدم؟

وأن مضمون الاختبارات التي يخضع لها المورد، تتضمن ما يأتي:

❖ عدم قابلية التقليد، والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد: فريد مادياً، وناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً؛

- ❖ قابلية الديمومة (الاستمرارية)، وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة؛
 - ❖ ملاءمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين)؛
 - ❖ قابلية الاستبدال، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف؛
 - ❖ التفوق التنافسي، والذي يشير إلى البحث عن مدى يتعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين؟
2. **المنظور الخارجي:** لنظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد نجد أن (Peteraf, 1993, 185) يشير إلى بعض الشروط اللازمة لتواجد الميزة التنافسية في قطاع صناعي أو في صناعة من الصناعات، وهذه الشروط هي:

✓ اختلاف الموارد (تنوعها) : ويقوم هذا الشرط على وجود افتراض أساسي ينص على أن المورد يرتبط بالقدرات المختلفة للمنظمة، وقد ظهر هذا الاختلاف بطريقتين هما :

- **الأولى:** المنظمات التي تمثلك الموارد بدرجة عالية تحصل على أرباح في الأسواق التنافسية وذلك لفاعلية إنتاجها الذي يفوق فاعلية ما تنتجه المنظمات المنافسة؛

- **الثانية:** يمكن أن تحصل المنظمات التي تعمل في إطار قوى السوق على أرباح احتكارية من مواردها التي استحوذت عليها والتي تستخدمها لتحقيق مخرجات محددة ، تساعدنا إلى أن تكون محتكرة وتحقق الأرباح الاحتكارية من خلال منتجات متميزة ، وكذلك توسيع نطاق حواجز الحركة داخل الصناعة، وامتلاكها لما يعرف بمزايا المتحرك الأول في الصناعة.

✓ قابلية الانتقال غير الكاملة : ويتحقق الربح المستمر لدى المنظمة من خلال اعتمادها على مواردها المتحركة بصورة غير متكاملة.

✓ حدود المنافسة: وتعتمد على مقدار الأرباح المتحققة نتيجة امتلاك المنظمة لمستوى من الموارد يؤهلها للحصول على موقع متقدم في الصناعة.

ب. تقليد القدرات الإستراتيجية: يعد تقليد القدرات الإستراتيجية أكثر صعوبة من تقليد الموارد، ويعود ذلك بشكل رئيس إلى أن قدرات المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبّر عن تلك القدرات، فضلاً عن أن القدرات هي نتاج لتفاعل عدد كبير من الأفراد في المنظمة والنتيجة عن سيادة مبدأ عمل الفريق وآليات التفاهم التنظيمي داخل المنظمة مما يصعب تقليدها (هل وجونز، 1999، 220).

ونتيجة لأهمية القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال، لذا نجد أن جهود الباحثين قد اتسعت لتشمل القدرات الإستراتيجية بالأهمية المناسبة لها، وقد تعددت المداخل التي طرحها الكتاب والباحثين لبناء القدرات الإستراتيجية وأشاروا إلى دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال إشارتهم إلى ضرورة تحول المنظمات إلى منافس مستند على القدرات الاستراتيجية، ومن أبرز هذه المداخل هو مدخل القدرة الدينامية *Dynamic*

Capability الذي ينطلق من المشكلة الإستراتيجية الحقيقية التي تواجهها منظمات الأعمال عند دخولها إلى الميدان التنافسي، والتي تكمن في تحديد وتعيين القدرات الإستراتيجية الداخلية والخارجية التي يصعب تقليدها من أجل توفير الدعم اللازم لمنتجاتها وخدماتها في إطار تحديد الخيارات الملائمة لاستدامة المزايا التنافسية (المعاضدي، 2001، 21).

وتعدّ القدرة الاستراتيجية ذات وجهين، فهي مصدراً للميزة التنافسية، وهي عائق أمام تحقيق الميزة التنافسية وخاصة في حالة عدم إمكانية تغييرها لتتلاءم مع الظروف البيئية، إذ نجد أن بعض المنظمات قد تنبهر بما حققت من نجاح مستند إلى قدراتها الاستراتيجية، فتعتقد أن الإمعان في السير على نفس الطريق هو الضمان للنجاح في المستقبل، مما قد يترتب عليه غرق المنظمة في التخصص وتصبح المنظمة ذات توجهات داخلية بشكل يفقدها رؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية، مما يقود إلى فقدانها الأسس الرئيسية لتحقيق هذه المزايا واستدامتها (هل وجونز، 1999، 226).

ونتيجة للدور الجوهري الذي تؤديه القدرات الإستراتيجية في استدامة المزايا التنافسية للمنظمة يؤكد (Tece & Pisano) على ضرورة فهم واستيعاب وإدراك القدرات الإستراتيجية وأبعادها والتي يمكن أن تعدّ معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال في استدامتها لمزاياها التنافسية، والحد من تقليد قدراتها بوصفها من الحالات التي تشكل خطراً على المنظمة قد يفقدها ميزتها التنافسية ويحد من استدامتها، وهذه الأبعاد هي:

- **العمليات Processes**: وهي مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة هي: (التعاون والتكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل)؛
- **المواقع Positions**: ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقفها الاستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامة تلك المزايا، وهذه الموجودات هي: (التكنولوجية، المتممة، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية، الحدود التنظيمية).
- **المسارات Paths**: وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد (الأرباح) المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

ثانياً. قدرات المنافسين

وتتمثل تلك القدرات في تمكن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بدلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الإستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى بقصد الحلول مكانها في حجم العوائد والأرباح (هل وجونز، 1999، 222).

وفي هذا الصدد يشير (جياموات، 1993) إلى أن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين من شأنها أن تهدد استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة بما يمنع من استدامتها، ويتأتى ذلك أساساً من أن تبني منهج التقليد والمحاكاة ومن ثم الإحلال من قبل المنافسين يتميز بكلفته المنخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، عليه يسعى المنافسون وفي إطار ما يعرف بالميزة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية مملوكة لمنظمات أخرى، وهنا نجد أن جياموات يؤكد على ضرورة العمل في إطار المدى الاستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبني التزامات إستراتيجية *Strategic Commitments* تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول *First Mover Advantages* وبأشكالها الخمسة (جياموات، 1993، 139-141)، وهي:

1. **معلومات خاصة:** نتاح للمنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها، وضرورة المحافظة على هذه المعلومات وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفاً لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك القضاء على التقليد والمحاكاة؛

2. **اقتصاديات كمية:** تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم، وتتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع هي:

✓ اقتصاديات قياسية: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقت معين؛

✓ اقتصاديات المعرفة: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن؛

✓ اقتصاديات المجال: وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال غير المترابطة.

وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته.

3. **تنفيذ العقود والعلاقات:** وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم ووضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الإحجام عن التقليد خوفاً من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات.

4. **تهديدات الانتقام:** وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته مع الانتهازيين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الأول.

5. **تأخر الاستجابة:** ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لأحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كما معينا من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد، إلا أنها تؤخر تنفيذها.

ثالثاً. ديناميكية الصناعة

تعيش منظمات اليوم في إطار دينامية متزايدة وتغيير متسارع تتسم به البيئات المختلفة، وتنعكس هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية (هل وجونز، 1999، 222) .

إذ نجد أن الصناعات الدينامية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغيير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.

إن تبني مدخل التجديد المستمر يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأداء ميزتها التنافسية وبخاصة في الصناعات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية ومدى ملاءمة هذه الميزة استناداً إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد.

فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن التي تعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية واستدامتها وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثمّ تحديد وإشباع حاجات زبائنها، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعدونها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية المستدامة.

كما أن تحسين جودة المنتج يمكن أن تدخل في إطار التجديد المستمر الذي يتماشى مع الاستجابة لحاجات الزبون، أي أن تحقيق ذلك يتم من خلال تحقيق الجودة المتفوقة والإبداع بوصفهما جانبين متكاملين لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال مدخل التجديد المستمر.

المحور الثالث: آليات مواجهة مخاطر فقدان الميزة التنافسية

إن حُسن تعامل المنظمة مع المخاطر التي قد تتسبب بفقدانها ميزتها التنافسية والاستفادة من آثارها الإيجابية يمكن أن يعدّ إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانية المنظمة لتبني آليات أخرى متكاملة تساعدها في تحاشي الوقوع في الشرك الذي تضعه لها المنظمات المنافسة، وبشكل يسهم في ترسيخ المزايا التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الآليات في الآتي :

أولاً. التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

تستهدف المنظمات عموماً الإبقاء على المزايا التنافسية وديمومتها، وهذا ما يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون (هل وجونز، 1999، 228)، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، ولا بد هنا من التأكيد على ضرورة تجنب المنظمة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فلا يصح أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من بنائها التنظيمي، أو في جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار المنظور الكلي للمنظمة.

ثانياً. المقارنة بمنافس نموذجي (المقارنة المرجعية)

في إطار الحديث عن تقنية المقارنة المرجعية أو ما يعرف بالمقارنة بمنافس نموذجي والتي تعدّ من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المنظمة لمزايا التنافسية نشير إلى أن تطبيقات هذه التقنية قد ظهرت في المنظمات الرائدة بوصفها أداة للحصول على المعلومات اللازمة لدعم التحسين المستمر ولكسب الميزة التنافسية واستدامتها.

إن الدلائل التاريخية تشير إلى أن مصطلح المقارنة المرجعية تم ابتكاره من قبل الكاتب **C. Camp** في كتابه: **Robert (Benchmarking : The Search Industry Best Practices that Lead to Superior Performance)** (المقارنة المرجعية: البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز) المؤلف عام 1989.

بموجب ما سبق لم يعد مفهوم المقارنة المرجعية محددًا أو مقيدًا فقط بالعمليات التصنيعية وإنما في مجالات وظيفية أخرى مثل الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية ورضا الزبائن والتسويق، ولم يعد محصوراً فقط بالمنظمات الصناعية وإنما يتم استخدامه في قطاع الخدمات أيضاً، كما لم ينحصر استخدامه من قبل الخبراء والاستشاريين فقط وإنما يستخدم من قبل جميع الكوادر العاملة في المنظمة.

وقد حدد مفهوم هذا المصطلح في إطار العديد من التعاريف، منها أنها "ممارسة قياس ومقارنة الأوجه المهمة في المنظمة مع تلك المماثلة في منظمات أخرى من أجل تحديد مقاييس للأداء النسبي والمساعدة في وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة لغرض التحسين" (Chapman & Hall : 1995: 51).

وإن أفضل وصف شامل للمفهوم قدمه **Camp** على أنها " البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، ويتضح منه أن المقارنة المرجعية هي دراسة منهجية، عملية استكشافية، طريقة التحسين، فرصة تعلم، التزام للإدارة، وسيلة لتعريف وتشخيص أفضل الممارسات، تحقيق معايير التفوق، عملية مستمرة متواصلة (Camp : 1989 :62). ويبدو واضحاً أن تعريف المقارنة المرجعية يرتبط بأبعاد عدة نذكر منها (الجبوري، 2006 ، 235):

- ✓ المقارنة المرجعية قد أصبحت أداة تحسين متزايدة الانتشار.
- ✓ تتعلق المقارنة المرجعية بالمنتجات والخدمات والممارسات.
- ✓ هي طريقة مطلوبة لتشخيص العمليات التي تتطلب تغييراً كبيراً .
- ✓ تجري المقارنة المرجعية بين شركات ليس بالضرورة أن تكون متنافسة فيما بينها .
- ✓ المقارنة المرجعية تقارن عمليات أو ممارسات مع أخرى في المنظمة الأفضل أداءً .
- ✓ غاية المقارنة المرجعية البحث عن سر النجاح ومن ثم تبنيها وتحسينها لتطبيقاتها في المنظمة.
- ✓ تلبية توقعات الزبائن .

إن الاستناد إلى ممارسات المنافسين قد لا يكون فاعلاً دوماً، فقد تكون أدنى من المطلوب، لذلك يجب أن يكونوا هؤلاء شركات رائدة في أي صناعة وهو ما يتطلب دراسة دقيقة لتحديد أي المنظمات صاحبة الممارسات الأفضل (*Best Practices*) أو الممارسات القدوة (*Exemplary Practices*) أو المنظمة المتفوقة (*Excellence Company*) أو الشريك (*Partner*) .

وعليه تسعى المنظمة من تطبيق المقارنة المرجعية إلى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها :

1. وضع غايات وأهداف تتسم بالعقلانية؛
 2. تشخيص الكيفية التي ستحقق بها الغايات؛
 3. تعريف الفجوات القائمة بين أداء المنظمة وأداء منافسيها؛
 4. تحسين تطوري سريع للبقاء في حالة التنافس.
- وربما يكون للتطبيق مبررات منها (الجبوري، 2006 ، 237):

1. المنظمة فقدت حصتها السوقية وهي بحاجة إلى مناورة؛
 2. المنظمة قد حققت ميزة تنافسية وترغب باستدامتها؛
 3. جودة المنافسين أعلى بكثير، أو إنهم يقدمون منتجات جديدة للسوق بسرعة؛
 4. الإدارة تحس بالحاجة إلى تحليل معوقات التغيير والابتكار وتشخيص نقاط القوة والضعف المنظمي.
- وتتعدد أشكال المقارنة المرجعية، وأبرز هذه الأشكال، ما يعرف المقارنة المرجعية التنافسية التي تتجه نحو تصاميم المنتجات أو العمليات أو الإجراءات الإدارية التي يمارسها المنافسون المباشرون ويقدم ذلك

صورة ومنظور إستراتيجي واضحين عن موقع المنظمة في السوق، مع تحديد حقول الأسبقيات التي تتطلب التحسين المستمر وفق حالة التنافس. وكذلك المقارنة المرجعية الشمولية : ويبحث عن معلومات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لتحقيق قفزات مفاجئة في عمليات المنظمة، مع سهولة الحصول على البيانات ما دامت لا تتنافس مع تلك المنظمات لأن الأخيرة من صناعات أخرى، كما يوفر فرصة عالية جداً للاكتشاف والابتكار.

وتستهدف عملية تطبيق المقارنة المرجعية تحقيق مجموعة أهداف أبرزها تحسين الأداء، وتسهيل عمليات التدريب، وتلبية متطلبات الزبائن، وضمان أفضل الممارسات على مستوى العمليات، وتحقيق الغايات المستندة إلى الحقائق، إذ تسهل المقارنة امتلاك المنظمة للميزة التنافسية وهو ما يتطلب فهم حقيقة التنافس، فبعد تطبيق الطرق الجارية يتوجب إدخال أفكار وممارسات جديدة تستقدم من الخارج ودمجها في خطط وبرامج تتبناها المنظمة، وهو ما لاحظته **Camp** فالمنظمات لا تلجأ إلى التحدي إلا إذا واجهت المنافسة التي تهدد بقاءها، وكذلك صياغة الإستراتيجية وتعديلها، فأسواق اليوم هي أسواق ديناميكية، ومن الممكن الخروج بمفاهيم جيدة وذلك من خلال دراسة ممارسات الآخرين واستراتيجياتهم التنافسية، وإعادة هندسة العمليات ونظم الأعمال، والتعلم وقصص الأفكار وحل المشكلات .

وبموجب ما سبق يمكن القول بأنه لن يكون للمقارنة المرجعية معنى إلا في وسط إستراتيجية واضحة وإلا ستكون مجرد إتباع للشركة القائدة وسلوكها، كما أن التقليد بحد ذاته قد يؤدي إلى تحسين مؤقت في موقف المنظمة لا إلى ميزة تنافسية مستدامة وراسخة .

ثالثاً. التحسين المستمر

تعدّ عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات أساس نجاح المنظمات على مختلف أوجه أنشطتها، وهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدة لعل أبرزها تعدد حاجات الزبون ورغباته وتنوعها وتطورها، ولكي تحافظ المنظمة على ما وصلت إليه من مستوى يمكنها من بيع منتجاتها وخدماتها يتوجب أن تكون تلك العملية مستمرة ومتواصلة بحيث لا تتوقف عند حد معين، كما يتوجب أن تتصف بالشمولية لتجري في كل أنشطة المنظمة ووظائفها وأقسامها ، وبعض المنظمات تعتمد مدخل التحسين المستمر وسيلة لا غاية ، والبعض الآخر يرى فيه وسيلة للتسويق فقط ومن المرجح أن يكون نصيب الأولى الديمومة والاستمرار الذي سيمكنها حتماً من النجاح على مستوى نشاط التسويق .

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر *Continuous Improvement*، (**Kaizen**) وفق لغة اليابانيون إلى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدولة بما أطلق عليه إعادة البناء، إذ عمدت العديد من المنظمات اليابانية إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر وتصدرت شركة **Toshiba** ذلك عالم 1946 واعتمده **Matsushita Electric** عام 1950 وشركة **Toyota** عام 1951 .

فالتحسين المستمر يعدّ مجموعة عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو خدمة وسرعان ما يصبح المنتج بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي. كما أنه فلسفة البحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات وهو يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تدنية الضياعات أو تدنية عدد الإصابات (Krajewski & Ritzman:2005:200).

ومن المواصفات المهمة للمنظمات التي تعتمد التحسين المستمر وضع أفرادها هدف التعلّم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها واعتبار ابتكارات ومهارات اليوم متقدمة غداً مع البحث عن مداخل جديدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بهدف تطوير نماذج جديدة. فالانتباه إلى حاجات الزبون باستمرار واستخدام الذكاء في تحسين المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج يثير التركيز على نواحي الكلف والكفاءة وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون على نحو أفضل من خلال التحسين المستمر للمنتجات ونظم الإنتاج، كذلك فإن التركيز على الاستخدام الفعال للموارد وإزالة الضياعات والتحسين المستمر تمكّن المنظمة من تخفيض الكلف والعيوب وهو ما يدعم استمرارية ميزتها التنافسية.

رابعاً. التعلّم المنظمي

يمثل التعلّم المنظمي أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة، ويكمن الهدف الأساس منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً لتحقيق غرض أساس يتمثل في الاستجابة للتغيرات الدينامية والتطور المنظمي. كما أنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية (Jashapara, 1993,55)، وفي إطار ذلك تصبح المنظمة ذات قيمة كبيرة وبالأخص عندما تتحقق حالة الموازنة بين مكونات المنظمة مع بيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثم نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلّم المنظمي مصدراً من مصادر توليد أو استئجار المعرفة والاستفادة منها (Teece et. al., 1997, 34).

إن امتلاك المنظمة لهذه القدرة يمكن أن يعدّ المفتاح الرئيس لتطوير إجراءات جديدة أو تحسين القائم منها، وفي هذا الاتجاه يمكن تحديد أنواع متعددة من التعلّم المنظمي، منها يمكن أن يكون التعلّم موروثاً، أو التعلّم من خلال الخبرة، أو التعلّم من خلال الإنابة، أو التعلّم من خلال التوحيد، أو التعلّم من خلال البحث، أو التعلّم من خلال التأن (Lopez, et.al., 2004, 47).

لا يعتمد التعلّم فقط على جهود الاستثمار، بل يعتمد أيضاً على المعارف القديمة والمتجمعة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، ومن شأن كل تلك الجوانب أن تسهم في تحديد قدرة المنظمة على الاستفادة منها (Lopez, et.al., 2004, 48) وبما يمكن المنظمة لأن تكون أكثر كفاءة في الاستيلاء على المعرفة

واستيعابها وتطبيقها، وتلك الخصائص تتعلق بالتعقيد والمسار المتبع من قبل المنظمة والطبيعة الخاصة بالمنظمة والتي تجعل التعلّم المنظمي عملية مستمرة وثابتة.

وإن تحقيق التعلّم المنظمي بشكل أسرع من المنافسين يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، لكن التعلّم للاكتشاف *Learning to Learn*، أو التعلّم لطرح الأفكار *Learning to Unlearn* يمكن أن يكون أكثر قيمة من غيره، إذ تعدّ عمليات التعلّم المنظمي ذات أهمية خاصة في البيئات كثيفة التكنولوجيا وعندما يكون المنافسين في مضمار أو سباق التعلّم نفسه.

لذا تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلّم صعبة جداً وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المتحققة استناداً إلى التعلّم من التقليد أو الفناء في الأجل القصير ويعطيها سمة الديمومة. ويؤكد (Nonaka, 1991, 101) أيضاً على أن استشكاف المعرفة ومحاكاة الحالات التنافسية المهنية باستخدام مجموعة الوسائل المستخدمة في العمليات الاجتماعية في المنظمة تعدّ الخطوة الرئيسية في الحصول على المعارف الضمنية، والتي تشكل إحدى آليات العزل التي تستخدمها المنظمة لتجنب من خلالها حالات التقليد وتمكنها من دعم ميزتها التنافسية وتعزيزها. وعندما يعدّ التعلّم إحدى القدرات المنظمة وليس فقط كإضافة لمعارف الأفراد المتجمعة وخصوصاً عندما تكون قدرات التعلّم الفردية جزءاً لا يتجزأ في إطار الثقافة والهيكل المنظمي.

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن التعلّم المنظمي قدرة منظمة ذات قيمة، وهي صعبة التقليد والاستبدال والانتقال، فضلاً عن أنها منهج للتوقع طويل الأجل وإن تتجاوز كل الصعوبات التي تظهر في إطار عملية التعلّم المنظمي، وبذلك فإن هذه القدرة المستمدة من التعلّم المنظمي يمكن أن تعدّ مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية، وإذا تمكنت المنظمة من السعي المستمر لتطويرها فإنها لا شك سوف تسهم في تحقيق حالة الاستدامة لميزتها التنافسية وتجعل المنظمة بمنأى عن المخاطر التي يمكن أن تفقدها ميزتها التنافسية والفوائد المتحصلة منها.

خامساً. التكيف المنظمي

إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعدّ عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بد من التأكيد على أن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وبشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال بالنسبة للمنظمة وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

وفي إطار ذلك، قد تواجه المنظمات مخاطر فقدان المزايا التنافسية عندما لا تتمكن من تغيير استراتيجياتها وهيكلها لكي تتوافق مع الظروف التنافسية المتسارعة في القطاع الذي تنتمي إليه، (هل وجونز، 1999، 224). وهنا يمكن القول، بأن المنظمة التي لا تتمكن من ذلك تعاني من المشكلة التي تعرف بالقصور الذاتي الناشئ عن عدم تغيير المنظمة لقدراتها التي حققت من خلالها النجاح لتتماشى مع التغيرات البيئية، في حين يفترض بالمنظمات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية لكي تحد أو تقلل من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا.

المحور الرابع : الخاتمة(نتائج ومقترحات)

على الرغم من كون موضوع الاستدامة اقترن مع مفهوم البيئة إلا أن ذلك لا يمكن اجتزاءه بهذا الشكل دون ربطه مع بقية المتغيرات الإستراتيجية والتخطيط المعتمد في منظمات الأعمال. فأصبحت الاستدامة مقرونة مع الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، ولذلك أصبحت الميزة التنافسية المستدامة من بين الأولويات الرئيسية في استراتيجية الأعمال في أغلب المنظمات الرائدة والكبيرة في القرن الحادي والعشرون. ولعل مرد ذلك يعود إلى أن قياس نجاح المنظمات واستمرارها يقترن بمدى توافقها مع توجهات المجتمع والحكومات في تحسين مستوى وأساليب الإنتاج، وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة بذات الوقت مع حاجات ورغبات الزبائن.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يمكن اقتراح الآتي من التوصيات الممكن اعتمادها لقبول التطبيق المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستدامة في واقع التنفيذ الفعلي لمنظمات الأعمال:

- ◀ الاستدامة لم تعد اجتهادا شخصيا للقائد الإداري للمنظمة؛ أو استجابة لتأثير الضغوط الخارجية فحسب. بل أصبحت منهج استراتيجي يتوجب الأخذ به داخل المنظمة وتبنيه وفق معايير الجودة المرتبطة بالإنتاج والبيئة. وعليه فإن الموضوع يرقى لأن يكون جزءا من رسالة الشركة يتم التعبير عنه بإجراءات فعلية.
- ◀ قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون ويستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين . إذ بدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون اجترار لأفكار مماثلة لا تلبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين وتنتهي بالتالي هذه الميزة التنافسية.
- ◀ الربط ما بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجيهين فحسب، بل أنه يعني استشراف لمسار جديد واستراتيجي لعمل المنظمة يتوافق مع النظرة إلى الموارد الطبيعية المتاحة والاستنزاف المفرط لتلك الموارد، وما يمكن أن تخلقه هذه العملية من تهديد خطير للأجيال القادمة وبالتالي ما يستوجبه من توجه للعمل على إيجاد بدائل جديدة لتلك الموارد مع التعظيم للاستخدام المتحقق.

للموارد الطبيعية بذات الوقت وبدون أي إهدار لها . فضلا عن العمل لحماية البيئة من أي تأثيرات سلبية سواء كانت خلال عمليات الإنتاج أو ما بعدها وحتى ما قبلها. وهذا ما يمثل توجه متمايز لعمل المنظمة يتوافق مع إرادة المجتمع ورغبته في العيش ببيئة نظيفة وآمنة وأن تكون المنتجات المقدمة له من قبل الشركات متوافقة مع توجهاته البيئية والاستجابة لحاجاته الإنسانية بذات الوقت.

المصادر والمراجع:

أ - المراجع باللغة العربية:

- جيموات بانكاج، (1993)، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي، مراجعة د. طارق حاتم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- خليل نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر.
- الجبوري ميسر إبراهيم أحمد، (2006). النظم المعاصرة في إدارة وضمان الجودة: جوانب نظرية وتطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- السلمي علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- المعاضيدي معن وعبدالله، (2005)، إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15) تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.
- هل شارلز و جونز جاريت، (1999)، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب - المراجع باللغة الأجنبية:

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Camp, Robert, (1989), "Benchmarking: The search for best practices that lead to superior performance" *Quality Progress*.
- Chapman & Hall, (1995) "*Total Quality Management the key to Business Improvement Acid*", *Free Paper*, 2nd, ed.
- Collis, David J. & Montgomery, Cythia A., *Competing on Resources: Strategy in 1990s*, HBR, Vol. 73, No. 4, (July-August, 1995), P. 118.
- Conner K. R., (1991). *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do we have a new theory of the firm?* *Journal of Management*, 17, PP. 121-154.
- Ghemawat, P. & del Sol, P., (1998), *Commitment Versus Flexibility?* *California Management Review*, Vol. 40, No. 4.
- Jashapara, A., (1993), *The Competitive Learning Organization, A Quest for the Holy Grail*, *Management Decision*, Vol. 31.

- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Add Value*, Oxford University Press, In: Miller, R., (1995), *Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy*, Management Accounting, Vol. 73, Issue 4, April.
- Krajwiski ,L .J.& Ritzman, K. P., (2005), *Operations Management-Processes & Value Chains*, 7th.ed., Prentice Hall, Inc.
- Lopez, Jose, et. al., (2004), *Organizational Capital as Competitive Advantages of the Firm*, Working Paper, University of Complutense de Madrid, Madrid, Academic Track (K).
- Nonaka, I., (1991), *The Knowledge-Creating Company*, HBR, Vol. 69.
- Porter, M. E. (1993), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, Michael, (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- Schoemaker, J. Paul, (1992), "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", Sloan Management Review, Fall.
- South, R. (1981), *Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking*, Journal of Business Strategy, 12.
- Teece, D. J., (1997), "Economics of Scope and Scope of Enterprise", Journal of Economic Behavior & Organization.
- Management, Strategic Management Journal, Vol. 18: 7.
- Warnerfelt B., (1984), "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, 5 (2).

مواقع الإنترنت

- (www.wiggo.com/CA97Acad.pdf) .
- (www.anu.edu.au/people/RogerClarks/SoS/StratISTh.html) .
- (<http://www.hsb.baylor.edu/ramsower/aisac.97/papers/gottsch.htm>).