

---

---

## الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO)

### Resources and their role in achieving competitive advantages based on the resource-based theory (VRIO)

لويذة فرحاتي

رقية حساني

جامعة باتنة- الجزائر-

جامعة بسكرة- الجزائر-

ferhatilouiza@live.fr

khouni28302@yahoo.com

Received:30/08/2016

Accepted: 30/10/2016

Published:31/12/2016

---

---

#### الملخص:

تعرف المنظمات في بيئة الأعمال منافسة شديدة مما يجعلها تبحث عن استراتيجيات تحقق لها الميزة التنافسية والاستمرارية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستحواذ على رأس مال فكري يحقق لها ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها، وقد ساهمت النظرية المعتمدة على الموارد بشكل كبير في إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا لأن ما يمتاز به رأس المال الفكري من المعارف والخبرات والقدرات يسمح له بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، كما أوضحت هذه النظرية الشروط التي يجب توفرها في هذه الأصول غير الملموسة حتى تحقق ذلك، وفيما يلي نتناول في هذه الورقة البحثية بالتحليل التوجهات النظرية الأساسية لمقاربة الموارد. **الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، النظرية القائمة على أساس الموارد، الموارد البشرية.

#### Abstract

Organizations in the business environment know intensive competition, making it looking for strategies to achieve its competitive advantage and continuity, it is not only through the acquisition of intellectual capital to achieve a competitive advantage is difficult for competitors to imitate, have adopted the theory contributed significantly to the resource in highlighting the role of head intellectual capital to achieve the competitive advantage of the organization, and this is because it is characterized by its intellectual capital of knowledge, expertise and capabilities allows him to achieve sustainable competitive advantages, as this theory explained the conditions that must be met in such intangible assets in order to achieve this, the following be described in this paper analysis of the basic theory and research directions of approach resources.

**Keywords:** competitive advantage, theory-based resources, human resources.

\* مرسل المقال: رقية حساني

## مقدمة:

تهدف المنظمات إلى الاستمرار والبقاء، لذلك لا بد عليها اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق التنافسي، وتضمن من خلالها رضا عملائها، ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمنظمات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب، أبرزها الموارد التي تلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المنظمة.

**أولا- إشكالية الدراسة:** إلى أي مدى يمكن للموارد تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وذلك وفقا لنظرية الموارد (VRIO) ؟

**ثانيا- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى توضيح ضرورة توفر المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة من خلال مواردها البشرية أو الموارد غير الملموسة التي تصنع الفرق في النجاح والفعالية التنظيمية.

**ثالثا- أهمية الدراسة:** تقتصر أهمية الدراسة في:

-تحديد أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة؛

-تحديد أهم الطرق والنظريات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق استغلال أحسن لكفاءاتها ومواردها؛

- تحديد كيفية تفاعل النوعين من الموارد الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

**رابعا- تقسيمات الدراسة:**

**المحور الأول:** مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

**المحور الثاني:** النظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد.

## المحور الأول: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

بفعل انفتاح الأسواق، والاتجاه نحو اقتصاد السوق، زاد الاهتمام بمصطلح التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فالمنظمات اليوم تعيش في بيئة شديدة التغير، وأصبح البقاء فيها مرهونا بامتلاك مزايا تنافسية مستدامة غير قابلة للإحلال أو التقليد، مما يحتم عليها ضرورة أخذ مكانة هامة مقارنة بمنافسيها، ونجاحها أو فشلها مرهون بامتلاكها لتلك المزايا.

### 1- تعريف الميزة التنافسية: من بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يلي :

- تبنى الميزة التنافسية على المواءمة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها البيئية الخارجية، تحدد هذه المواءمة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي سيكون موضع الاهتمام عند زبائنها<sup>1</sup>.
- ( Khaleero ) فيوضح أنها " تمثل الخواص الفردية للمنتج/الخدمة التي تعطى من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها"<sup>2</sup>.
- أكد ما بكل بورتر أنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"<sup>3</sup>.

### 2- أهمية الميزة التنافسية: تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

- تعطي المنظمة تفوق نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية<sup>4</sup>؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته؛
- تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها<sup>5</sup>.

### 3- خصائص الميزة التنافسية: يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي :<sup>6</sup>

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة، وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما<sup>7</sup>.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- كما تتضمن الميزة التنافسية بكونها<sup>8</sup>؛
- تقدم دعم هام يساهم في نجاح الأعمال؛
- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد من طرف المنافسين،
- تكون مرنة، بمعنى إمكانية إحلال ميزات تنافسية محل أخرى وبسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة.

وبالتالي فخصائص الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة عمل أشياء مختلفة لا يستطيع منافسوها عملها، أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق متفردة، كما أنها تتحقق من خلال إقناع العملاء، الأسواق والمنافسين بأن الميزة التنافسية متفردة ويصعب مجاراتها وتقليدها.

#### 4-أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

**ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.<sup>9</sup>

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المنظمة، وذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات، وحتى تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل لابد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.

**ميزة التمييز:** تتميز المنظمة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها،<sup>10</sup> وتمنح ميزة التمييز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التمييز من خلال عوامل التفرد، التي تشمل العناصر التالية:<sup>11</sup>

- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛
  - التموضع أو مركز المنظمة وكذا الموقع التي تحتلها وحداتها التابعة لها،
  - التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المنظمة؛
  - إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة؛
  - حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابياً أو سلبياً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
- وعلى المنظمة أن تستوعب جيداً العوامل التي تجعلها فريدة وتمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما تراقب عوامل التفرد من أجل اكتشاف مصادر جديدة للتمييز.

#### 5-أساليب تحقيق الميزة التنافسية:<sup>12</sup>

- **الكفاءة المتفوقة:** للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

- **الجودة المتفوقة:** عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار.

- **الإبداع المتفوق:** ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها، من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.

- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

#### 6- مصادر الميزة التنافسية.

يمكن أن تكون مصادر الميزة التنافسية تبعا لقدراتها الداخلية، إضافة إلى البيئة الخارجية التي يمكنها أيضا أن تكون مصدرا لها، ويجب أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال مواردها على نحو كفؤ وفعال لتطوير المزايا التنافسية<sup>13</sup>، ووفقا لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية تأتي من خلال:

- حدد حسن فلاح مصادرها كالتالي: <sup>14</sup> وهي مرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع،... وغيرها، كما تتأثر الميزة التنافسية بالنظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات والإبداع والمعرفة.

- حدد سائد حسن شراب مصادر الميزة التنافسية كالاتي: <sup>15</sup>

- الملكية: وهي قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في تقديم أفضل خدمة للعميل.

- الوصول للموارد: يتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، وأيضا علاقات خارجية مع الموردين.

- الكفاءة: وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال، والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

- حدد خالد الرقب مصادر الميزة التنافسية فيما يلي: <sup>16</sup> تخفيض التكاليف، التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع، الجودة، الخدمات المرفقة.

#### المحور الثاني: النظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد. Resource – Based View Strategy

تسعى المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التملك والاستحواذ على الموارد المختلفة، ثم استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يساعد على تحقيق المزايا التنافسية، التي يصعب على المنافسين تقليدها، وفيما يلي نتناول بالتحليل التوجهات النظرية الأساسية لمقاربة الموارد.

1 - مفهوم نظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد: تقوم على موارد المنظمة، وتعتبرها الأساس في بناء القدرات والكفاءات وبناء الميزات التنافسية، والمنظمة مجموعة من القدرات والكفاءات الجوهرية والموارد النادرة يصعب تقليدها والإستراتيجيات الناجحة تساهم في تدعيم الكفاءات المتميزة، أو تطوير كفاءات جديدة، كما تركز على استغلال الموجودات الخاصة بالمنظمة، وهذا يتحقق بالأخذ بعين الاعتبار اتجاهين اثنين: الأول يقول أن المنظمات لا تمتلك نفس الموارد، ولا نفس الخبرة، والثاني: يقول أن هناك شروط لكي نبني ميزة تنافسية في قطاع معين وهذه الشروط هي: <sup>17</sup> اختلاف الموارد (تنوعها)، قابلية الانتقال غير الكاملة، حدود المنافسة.

مما سبق يتضح أن هذه النظرية تركز على أهمية امتلاك المنظمات موارد متنوعة، ورأس مال فكري متميز مما يحقق لها التميز التنافسي.

2- علاقة نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد بالإستراتيجيات العامة للتنافس:<sup>18</sup> ترى نظرية الإستراتيجية القائمة أو المستندة إلى الموارد ضرورة أن تمتلك المنظمات أنظمة متفوقة ومتميزة، والقدرة على تحقيق الأرباح وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف، إضافة إلى إمكانياتها في تجميع الموارد وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية تمنع دخول منافسين جدد، وتقدم منتجات وخدمات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة، بالشكل الذي يميزها عن المنافسين، وذلك انطلاقاً مما تمتلكه من موارد.

وامتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية، لم يعد كافياً للنجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل يجب البحث المتواصل بالاعتماد على الموارد والكفاءات، باعتبار المنافسة تعتمد على الموارد والكفاءات، وبالتالي نستنتج أن المنظمة تقوم من خلال الإستراتيجية القائمة على الموارد بالاستعانة باستراتيجيات التنافس من أجل التفوق على منافسيها، والحيازة على ميزة تنافسية.

3- دور المنهج القائم على أساس الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: وفقاً لهذه النظرية، الموارد هي الأساس في بناء القدرات وصولاً إلى جوهر الكفاءة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ونتناول فيما يلي كل من الموارد، القدرات، الكفاءات المتميزة بنوع من التفصيل، بغية التمييز والفصل بينها، ومعرفة الفرق بينها وذلك فيما يلي:

#### ✓ الموارد:

3-1- مفهوم الموارد : تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية هامة، والموارد هي : « مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستعملها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدراتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها»<sup>19</sup>، ومنه كل ما تستعمله المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يعد من الموارد.

وقسمها "نجوي" "Ngowi" إلى نوعين ملموسة وغير ملموسة.

- الموارد الملموسة: وتصنف إلى ثلاثة أنواع: المواد الأولية، معدات الإنتاج، المواد المالية، وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة بها عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة.

- المواد غير الملموسة: وهي تشمل كل من الجودة والمعلومات والتكنولوجيا ومعرفة كيفية العمل والمعرفة يتضح مما سبق أن وجهات نظر الباحثين تختلف في تصنيفهم لأنواع الموارد، لكن مهما اختلفت التصنيفات فإنها كلها تصب في إطار أن الموارد هي موارد ملموسة وغير ملموسة. يمكن استعمالها لتحقيق التميز التنافسي.

3-2- تقييم موارد المنظمة:<sup>20</sup> تقوم المنظمة بتحليل شامل لمجمل الموارد وفي مختلف إدارتها، كإدارة الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها من الإدارات المتواجدة في المنظمة، ويكون المورد أساسياً بالنسبة للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات التي اقترحها (Barnay) من خلال الإجابة على أربعة أسئلة، أطلق عليها تحليل (VRIO) وهي:

- ذو قيمة (Value) هل يقدم للعميل قيمة وميزة تنافسية؛

- أن يتصف بالندرة (**Rareness**) هل باستطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد ؟
  - لا يمكن تقليد (**Imitability**) المورد من قبل المنافسين الآخرين، هل تعتبر تكاليف تقليده باهضة ؟
  - التنظيم (**Organization**): هل لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بفعالية ؟
- كما يمكن تقييم موارد المنظمة ومعرفة هل تملك المنظمة المورد الثمين، من خلال الاختبارات التالية:
- عدم قابلية التقليد:** والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد: فريد ماديا، ناتج عن أنشطة متطورة تتبع مسارا مستقلا، غامضا يصعب على المنافسين تقليده، ناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية.

- قابلية الديمومة (الاستمرارية) : وتشير إلى عدم انخفاض قيمة المورد بسرعة.
  - ملائمة 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 تعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين.
- 4-إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد.

4-1 كيفية عمل (VRIO):<sup>21</sup> قدم بارني (Barney) إطار عمل (VRIO) لتحليل كل مورد من موارد المنظمة ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية:

- القيمة (**Value**): هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر الميزة التنافسية ؟
  - الندرة (**Rareness**) هل يمتلك المنافسين مثله ؟
  - القابلية للتقليد (**Imitability**) هل تكلفه تقليده مرتفعة ؟
  - التنظيم (**Organization**) هل يتيح تنظيم المنظمة استغلال هذا المورد ؟ هل هناك بدائل متاحة له ؟
- في حالة الإجابة بنعم على تلك الأسئلة ضمن إطار عمل (VRIO) بالنسبة لمورد معين فإن ذلك المورد سيعكس نقطة قوة وقدرة مميزة للمنظمة، ويعد المورد عنصرا استراتيجيا ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة.

4-2- فرضيات المقاربة المبنية على الموارد الداخلية: المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل (Barney 1991) يقوم على فرضيتين بديلتين هما:<sup>22</sup>

-الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة أو القطاع يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، فالموارد المالية، والمعارف التكنولوجية وشهرة المنظمة قابلة للتمييز، والتباين من منظمة إلى أخرى.

- الفرضية الثانية: حركية الموارد ما بين المنظمات غير مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل (**Imparfaitement mobile**) فإذا كان بالإمكان أن نقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة إلى أخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

4-3- الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد.<sup>23</sup> بناء على ما ذهبنا إليه سابقا حول تصنيف الموارد إلى موارد ملموسة (مادية) وموارد غير ملموسة (غير مادية)، يمكن أن يؤدي إلى تفاعل النوعين من الموارد في منظمات الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

كما أن الاعتماد على المزايا التنافسية للمنظمة على أنواع الموارد السابقة، يؤدي إلى تباين في نوعية تلك الميزة ومدى ديمومتها، واعتماد المنظمة على الموارد الفريدة يقلص فترة ديمومة الميزة التنافسية بسبب سهولة تقليدها، بينما الاعتماد على الموارد المعنوية يطيل فترة الاستفادة منها لأن هناك الكثير من عوائق تقليدها مثل: العوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين، بمعنى يمكن للمنظمة تحقيق المزايا التنافسية بالاستناد إلى تلك الموارد النادرة التي تمتلكها، ونجاح المنظمة في تحقيق الميزة استنادا إلى تلك الموارد يكمن في: الطريقة التي تستخدم فيها المنظمة تلك الموارد، وكم الموارد المتجمعة لدى المنظمة.

### ✓ القدرات: Capabilities

لا بد من التمييز بين مفهومين هما: القدرات والقدرات المتميزة فيما يلي:<sup>24</sup>

1-القدرات: هي مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتكمن تلك القدرات في الأفراد، وفي طريقة تفاعل الأفراد وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعطي هذه القدرات للمنظمة فرصة تحقيق التميز التنافسي.

2-القدرات المتميزة: تمثل قدرات خاصة تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين، والشيء الذي يجعلها متميزة ثلاث خصائص أساسية هي: المساهمة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، تسمح القدرات المتميزة للمنظمة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة، وهذه الخاصية هي مفتاح أساسي لفهم الدور الذي تلعبه الكفاءات المحورية في مجمل عمليات المنظمة

3-الكفاءات المحورية أو الكفاءات الجوهرية (Core Competencies): نجاح المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية يكون عن طريق ما يعرف بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة وتناولها فيما يلي:

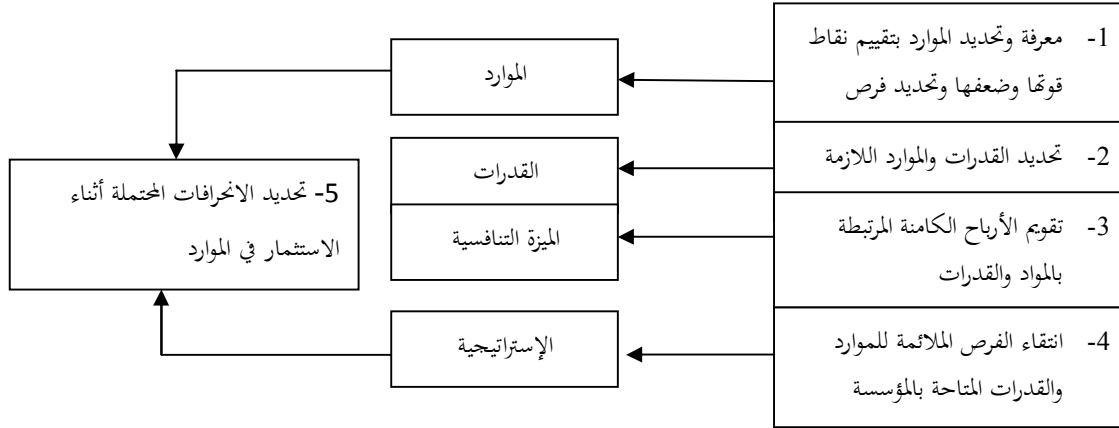
3-1 مفهوم الكفاءات الجوهرية (المحورية): هي مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المنظمة على التنافس<sup>25</sup>، وحتى تحقق هذه الكفاءات المحورية الميزة للمنظمة وجب توفرها على ثلاث مميزات أو خصائص:<sup>26</sup> أن تكون لها قيمة، عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق، تكون مرنة.

3-2- من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى النظرة الإستراتيجية لها<sup>27</sup>: ساعدت النظرية المعتمدة على الموارد في طرح إطار جديد يسمى منظور الكفاءات، الذي أولى أهمية كبيرة لخلق المعرفة وبناء العمليات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق للموارد البشرية، واعتبرتهم موردا إستراتيجيا، وجعلهم محور التنافسية، وبالتالي تحولت النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو النظرة الإستراتيجية من أجل تحقيق تنافسية مستدامة للمنظمة، حيث يقوم هذا المدخل



على فكرة أن: الموارد البشرية، النادرة، القيمة، هي أساس الميزة التنافسية المستدامة، ويجب على المنظمة تطوير كفاءاتها وقدراتها من خلال إبداعاتها، وتشجيع التعلم التنظيمي، مما يؤكد التركيز على ضرورة امتلاك المنظمة مجموعة من الموارد وتحويلها إلى كفاءات محورية تشكل أهم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والشكل الموالي يوضح نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.

الشكل رقم ( 1 ) : نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.



المصدر : سمالي يحضيه، مرجع سابق، ص 53.

نستنتج مما سبق أن الموارد الداخلية للمنظمة هي أهم مصادر الميزة التنافسية، لذلك يجب الاكتشاف المستمر لها، وتقييمها وتثمينها.

خاتمة:

تفاعل النوعين من الموارد في منظمات الأعمال يؤدي إلى تشكيل الأسس التي تقود إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تكون قد استندت فعلا على درجات عمق وتركيز المنظمة على تلك الموارد، كما أن اعتماد المنظمات على هذه الموارد يؤدي إلى استدامة الميزة وتنوعها، خاصة الموارد المتميزة منها، وبطيل من استفادة المنظمة من تلك المزايا نتيجة لوجود كثير من العوائق التي تعيق إمكانية قيام المنافسين في تقليدها، وبالتالي يمكن للمنظمات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الاعتماد على تراكم (تجميع) كميات كبيرة من الموجودات والمواد المادية والمالية وتمكن المنظمات من تحقيق المزايا التنافسية بالاستناد إلى تلك الموارد النادرة التي تمتلكها.

المراجع:

1- عبد الرضا ناصر محسن المالك، أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 31.

2- **Khalero** , " stakeholders : a source of competitive advantage ? an Analysis of the influence rural Scottish museums during their organizational life cycle " Athesis in submitted in Partial fulfillment of the requirements of doctor of philosophy Queen Margaret University , 2008 ,p 342.

3- **Michel Porter**, L'avantage concurrentiel , Paris , Dunod , 2000 , P 8.

- 4- علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد – دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة – رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، غزة، ص 30.
- 5- طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية : منظور متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 309.
- 6- بن حمدان، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي – منهج معاصر – دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 356.
- 7- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 262، 263.
- 8- أحمد فاروق أبوغين، دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " من وجهة نظر الأكاديميين " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة، 2012، ص ص 33، 34.
- 9- M. Porter , L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter –éditions , 1986 , P 85.
- 10- Ibid , P152.
- 11- Ibid , P P 153 – 162.
- 12- مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال – دراسة حالة، مرجع سابق، ص 72، 71.
- 13- Adams , G.L. , Lamont , B. T. , Knowledge Management Systems And Developing Sustainable Competitive Advantage " Journal Of Knowledge Management , Vol., 7 , N° 2 , 2003 , P143.
- 14- حسن فلح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 40.
- 15- سائد حسن يوسف شراب، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص ص 34، 35.
- 16- خالد مصلىح حسين الرقب، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 47.
- 17- علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد – دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة، 2013، ص 41.
- 18- نفس المرجع، ص ص 41، 42.
- 19- علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص ص 44، 45.
- 20- نفس المرجع، ص 49.
- 21- نفس المرجع، ص 51.
- 22- سملالي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 49.
- 23- علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 53.
- 24- نفس المرجع، ص 54.
- 25- الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 262.
- 26- Alain Megnant , Ressources Humaines : Déployer La Stratégie , édition liaison , 2000 , P 169.
- 27- علي محمد عليان علي، مرجع سابق، ص 57.