

المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها

Strategic risks to loss of competitive advantages and mechanisms to maintain themحياة قمرى¹Hayat GOMRI¹hayat.goumri@univ-batna.dz، جامعة باتنة 1 (الجزائر)

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/12/23

تاريخ الاستلام: 2019/11/20

Abstract:

This study aims to highlight Strategic risks to loss of competitive advantages and mechanisms for maintaining them, it has been concluded that organizations with competitive advantages seek to maintain them for excellence, the main problem with the excellence Strategic is the ability of the organization to maintain its excellence in the long term, there are Strategic risks with negative effects that result in the loss organization's competitive advantages, in the light of this results it was proposed a number of mechanisms have been to maintain competitive advantages

Keywords: competitive advantages, Strategic risks, mechanisms to maintain.

JEL Classification Codes: G32, F12, D23

ملخص:

تسعى هذه الدراسة الى إبراز المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، وقد تمّ التوصل الى أنّ المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة للمحافظة عليها من أجل التميز، إذ أن المشكلة الرئيسية التي تعترض استراتيجية التميز تتجسد في قدرة المنظمة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين، فهناك مخاطر استراتيجية ذات آثار سلبية تتسبب في فقدان المنظمة للمزايا التنافسية التي تمتلكها إذا ما أخفقت في التعامل معها، وفي ضوء هذه النتائج تمّ اقتراح مجموعة من الآليات الرامية إلى تعزيز المزايا التنافسية وكيفية المحافظة عليها.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، المخاطر الاستراتيجية، آليات الحفاظ

تصنيفات JEL : G32 ، F12 ، D23

* المؤلف المرسل: حياة قمرى، الإيميل: Goumri.hayat@gmail.com

1. مقدمة

تواجه منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها إلى تحقيق التفوق في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وتحشد كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة من خلال التفوق على المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئة التنافسية التي تعمل بها، وفي إطار المزايا التنافسية واستدامتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل مواجهة المخاطر الاستراتيجية والمحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا .

مشكلة الدراسة: يمكن تحديد مشكلة الدراسة في طرح التساؤل التالي:

ماهي المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وما هي آليات الحفاظ عليها؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- ما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، وما هي مصادرها وأبعادها؟
- ما هي المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية؟
- ماهي الآليات المستخدمة من أجل الحفاظ على المزايا التنافسية؟

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:

- التعرف على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية المستدامة وأبعادها.
- التعرف على المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية.
- التعرف على الآليات والمتطلبات الضرورية من أجل تجنب المخاطر والحفاظ على المزايا التنافسية.

هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة الى ثلاث محاور أساسية وهي:

أولاً. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة.

ثانياً. المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية.

ثالثا. آليات المحافظة على المزايا التنافسية واستدامتها.

2. الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

1.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المداخل والزوايا التي ينظر منها إليها وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- الميزة التنافسية هي: "عملية تنفيذ استراتيجية خلف القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الاستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الاستراتيجية." (طالب و البناء، 2012، ص. 146)

- الميزة التنافسية هي: هي "الفائدة الطويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة وخلق الاستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الانجاز الأطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية تقليد هذه المزايا التنافسية" (Lynch, 2000, p.153).

- الميزة التنافسية هي: "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة" (البكري و بني حمدان، 2013، ص.7).

- الميزة التنافسية هي: "عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا" (porter , 2000 , p.8).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة: هي مجموعة من العمليات والأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ استراتيجية تقدم قيمة للزبون لا يستطيع أحد المنافسين استنساخها أو الاستفادة منها، وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين

من خلال امتلاك المنظمة لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتحقق الربح المستدام.

2. أهمية الميزة التنافسية المستدامة

- تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي (طالب و البناء، 2012، ص. 148):
- تعتبر سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
 - تعتبر معيارا لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار.
 - تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المنظمة تبني استراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين؛
 - تعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز؛
 - مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق في المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين..

3. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي (طالب و البناء، 2012، ص.ص 250-260):

1.3 الجودة المتميزة

هي قدرة الإدارة على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم من خلال مجموعة من الأبعاد وتمثل هذه الأبعاد في: الأداء، الهيئة، المعقولة، المتانة، القابلية للخدمة، الجمالية.

2.3. التكلفة

يمكن المنظمة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات.

3.3. الكفاءة المتميزة

تشير الكفاءة المتميزة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات.

4.3 الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء:

لتحقيق استجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق تميز.

5.3. الإبداع

هو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد على المنظمة.

6.3. المرونة

المرونة هي قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بمحاصيل تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

7.3. الحصص السوقية

تعتبر الحصص السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق.

8.3. التسليم

يعتبر بعد التسليم أو زمن تقديم الخدمة عاملاً مهماً يحدد مستوى جودة الخدمة، وما يترب عنها من تكاليف.

9.3. التداؤبية

وتعني عمل وحدتين استراتيجيتين معا ليحققا أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملتا بشكل منفصل، والتداؤبية تتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر.

10.3. المقدرات الجوهرية

تعرف المقدره الجوهرية على أنها: «تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو الغير ملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيا الفائقة المستوى، والروتينيات التي يشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة» (مرسي، 1998، ص. 32).

4. مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب الربط بين المقدرات الداخلية للمنظمة والمقدرات الخارجية وهذا يعني حسب (Pitts & Lei, 1996) أن مصادر الميزة التنافسية داخلية وخارجية.

1.4 المصادر الداخلية

وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة والأنشطة والمهارات وتمثل في:

1.1.4 الموارد

وتنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الموارد الملموسة وغير ملموسة

الموارد الغير ملموسة		الموارد الملموسة	
أمثلة	المورد	أمثلة	المورد
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة - الثقة - القدرات الإدارية -الروتينات التنظيمية 	الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - قدرة المنظمة على الاقتراض قدرة المنظمة على توليد الموارد الداخلية 	الموارد المالية
<ul style="list-style-type: none"> - الافكار - القدرات العملية - القدرة على الانتشار 	موارد الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل الرسمي للمنظمة وأنظمة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة 	الموارد التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - السمعة لدى الزبائن - الاسم والعلامة التجارية - التصورات عن جودة المنتج ومعاييره. 	موارد السمعة	<ul style="list-style-type: none"> - أهمية موقع المنظمة - تنظيم معدات المصنع - الوصول إلى المواد الأولية 	الموارد المادية
<ul style="list-style-type: none"> - السمعة لدى الموردون من حيث الكفاءة، العلاقات، والمنافع المتبادلة 		<ul style="list-style-type: none"> - الرصيد التكنولوجي مثل البراءات، العلامة، وحقوق النشر، الأسرار التجارية 	الموارد التكنولوجية

Source: Robert E. hoskinson et al, **competing for advantage**, thomson south-western, Australia :2004, p110.

وحسب (Barney, 1991) فإن الموارد تساهم في تحقيق الميزة التنافسية إذا كانت تتسم

ب: الندرة، القيمة، صعوبة التقليد، صعوبة الإحلال (الدوري، 2005، ص.ص 9-10)

2.1.4 الأنشطة والمهارات

وتشمل أساسا إدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها، ويؤكد على أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم، ويرى الاستراتيجيون ضرورة تركيز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها من أجل تحقيق ميزة تنافسية (الدوري، 2005).

2.4 المصادر الخارجية

وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية مصدرا للمزايا التنافسية إذ تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي (طالب و البناء، 2012، ص. 166).

5. المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية

في إطار المزايا التنافسية واستدامتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا، إذ أن المشكلة الرئيسية التي تعترض استراتيجية التميز تجسد في قدرته المنظمة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين. إذ أن هناك مخاطر ذات آثار سلبية تتسبب في فقدان المنظمة للمزايا التنافسية التي تمتلكها إذا ما أخفقت في التعامل معها وهي على النحو التالي:

1.5 التقليد

في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسة على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهة أخرى، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاوله حمايتها من مخاطر التقليد، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلا من الموارد والقدرات المملوكة

من قبل المنظمة تعد من مصادر مزاياها التنافسية، ويتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحققت المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوائق التي تحدّ من قدرة المنافسين على تقليدها (عليان على، 2013، ص.66)، ومثل هذه العوائق تعد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد وتعود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح، وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن الحدّ من مخاطر تقليد تمتلكه المنظمة من كفاءات متميزة على النحو التالي:

1.1.5 تقليد الموارد

تعد 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 تلك الموارد، ومن ثم تقليد مزاياها التنافسية، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة في النظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد، والتي تشير إلى أن الاستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت تركز على بعض موارد المنظمة الخاصة، وإلا سيتمكن المنافسون وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة، إذ تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المنظمات وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات استراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل خفضها التكاليف طويلة الأجل وتقديم منتجات ذات جودة عالية بشكل يميزها عن المنافسين استنادا إلى الموارد المملوكة وبما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين (عليان على، 2013، ص.66).

2.1.5 تقليد القدرات

إن عملية تقليد القدرات تعد أكثر صعوبة من تقليد الموارد يعود ذلك بشكل رئيسي إلى أن قدرات المنظمة غالبا ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبر عن تلك القدرات، كما أن القدرات تعتمد على الطريقة التي تتخذ بها القرارات ويتم بها إدارة العمليات والمتأصلة بعمق داخل المنظمة، لذا يكون من الصعب على من هم خارج المنظمة أن يميزوا ويدركوا

تلك القدرات (جارت و هيل ، 1999 ، ص.220)، ويمكن التمييز بين نوعين من القدرات وهي (بوشناق، 2002، ص.ص 57-61):

القدرات الفردية، تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهينة محددة ومن بين هذه الخصائص: الحيوية، القيام بما يجب القيام به، سرعة التعلم، الاتجاه نحو العمل الجماعي، وغير ذلك.

القدرات الجماعية، وهي القدرات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة حيث تسمح هذه القدرات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها.

2.5 القصور الذاتي

يعني أن المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وعلى وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغيير السريع، إذ الاعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة إلى إبقاء الأمور على ما هي عليه وتجاهل الحاجة إلى التغيير وأن صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وإدارة العمليات التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ويصعب تغيير الإمكانيات لأن توزيع القوى و السلطة يعيق صنع القرارات وإدارة العمليات في المنظمة، فمن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي تغيير لأنه يضر بمركزه (طالب و البناء، 2012، ص184).

3.5 قدرات المنافسين

وتتمثل تلك القدرات في تمكن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بديلا عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد

والقدرات الاستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى يقصد الحلول مكانها في حجم العوائد والأرباح.

إن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين يهدد من استمرارية المايا التنافسية للمنظمة ويمنع من استدامتها، ويرجع ذلك أساسا إلى أن يتبنى منهج التقليد والمحاكاة ومن ثم الإحلال من قبل المنافسين يتميز بتكلفة منخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، فعلية ومن الضروري العمل في إطار المدى الاستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبين التزامات استراتيجية تتضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول وهي (جاريت و هيل ، 1999، ص. 222):

معلومات خاصة: تتاح للمنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها، وضرورة المحافظة عليها وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفا لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك التقليد والمحاكاة.

اقتصاديات كمية: تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم وتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع وهي:

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

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

تهديدات الانتقام: وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقائية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته ضد الانتهازين.

تأخر الاستجابة: ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لإحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كمًا معينًا من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد وإنما تؤخر تنفيذها.

4.5 ديناميكية الصناعة

تعيش منظمات اليوم في إطار ديناميكية متزايدة وتغيرات متسارعة تنعكس على الصناعة بحد ذاتها، فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية فعلى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا لتحديد المنتج، إن المنظمة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصر فيها بعد بتجديدات المنافسين (بانكاج، 1994، ص.144)، وعليه نجد الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأنية ن التجديد المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض مع حالة استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هذه الصناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها يتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان استدامة المزايا التنافسية لصالحها (جاريت و هيل ، 1999، ص.222).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن متانة وتماسك الميزة التنافسية للمنظمة يعتمدان على مدى ارتفاع عوائق التقليد، وقدرة المنافسة على محاكاة التحديث والتجديد والأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية.

6. آليات المحافظة على المزايا التنافسية واستدامتها

يمكن استخدام عدة آليات لتجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة ومن بينها ما يلي:

1.6 التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية

للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من المنظمة الاستمرار في تركيزها على أربعة عوامل أساسية وهي: الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لحاجات الزبائن، وتطوير قدرات مميزة تساهم في تفوق الأداء في هذه العوامل الأربعة (عليان على، 2013، ص.83).

2.6 التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ (مظاهر، 2009، ص.19).

ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، كما يتمتع بميزة التفكير الابتكاري (عليان على، 2013، ص.73).

إن المنظمات التي تنجح في بناء وتطوير قابليات وقدرات التفكير الاستراتيجي سوف تملك ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، حيث أن المنظور النظامي الجديد سوف يزيد من كفاءتها وفعاليتها، وأن الاهتمام المقصود أكثر قدرة على بلوغ الأهداف من منافسيها كما أن قدرتها في التفكير في الوقت الملائم سيحسن من نوعية صنع القرارات فيها ويزيدها كفاءة وكذلك سرعة الإنجاز والتطبيق (عليان على، 2013، ص.77).

3.6 معرفة قدرات المنافسين

إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة بتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين ويقصد بها التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، أي أنه عقب إعلان المنظمة الالتزام الاستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذ ما اقتضى ذلك الهروب من ذلك الالتزام، ولذلك فعندما تعلن المنظمة التزاما طويلا حيال طريقة معينة لأداء العمل فقد يؤدي ذلك بطئ محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة محدثة وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا (سعيد، 2013، ص. 140).

4.6 عوائق التقليد

تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافسين أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمنظمة، فكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية للمنظمة، أي أن العامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن سمعة طيبة لدى الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.

إن امتلاك المنظمة للموارد والاستحواذ عليها يساعدها في إضافة عوائد جديدة لتحويل منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وكذلك إن تمايز المنظمة في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد وخاصة تلك التي يصعب تقليدها ومحاكاتها يمكن أن تقود إلى استدامة المزايا التنافسية (عليان على، 2013، ص.78).

5.6 المقارنة المرجعية

إن أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي تساهم في تحقيق أركان البناء الأربعة للميزة التنافسية السابقة الذكر هو تحديد وتبني أفضل الممارسات التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في تحقيق تلك الأركان، ومن ناحية أخرى فإن ذلك يتطلب تتبع أداء المنظمات الأخرى (سعيد، 2013، ص. 158)، وأفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بالمقارنة المرجعية والتي تعني: "قياس الأداء الوحدة الاقتصادية بالمقارنة مع الوحدات الاقتصادية الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك الوحدات الاقتصادية لمستويات الأداء فيها، واستعمال المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والاستراتيجيات والتطبيقات". (Collier & Evans, 2007, p.948)

وتتجسد أهمية المقارنة المرجعية في تحليل أداء المنافسين ومن هم بمرتبة عالية لتشخيص الممارسات الأفضل ومعرفة كيفية، إنجاز الوظائف من قبل المنافسين أو من يتفوق في تلك الوظائف، وكذلك معرفة وتحديد أداء المنظمة ومناطق القوة والضعف فيها مقارنة بالآخرين، وأي المجالات هو بحاجة إلى تغيير (رشيد و جلاب، 2008، ص. 156).

وتتعدد أنواع المقارنة المرجعية إلا أن أبرز هذه الأنواع ما يلي (رشيد و جلاب، 2008، ص.ص 156-157):

1.5.6. المقارنة المرجعية الداخلية

والتي تتجه نحو تصاميم المنتجات أو العمليات أو الاجراءات الإدارية التي يمارسها المنافسون المباشرون ويقدم ذلك صورة ومنظور استراتيجي واضح عن موقع المنظمة في السوق، مع تحديد حقول الأسبقيات التي تتطلب التحسين المستمر وفق حالة التنافس.

2.5.6 المقارنة المرجعية الخارجية

ويبحث عن معلومات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لتحقيق قفزات مفاجئة للمنظمة مع سهولة الحصول على البيانات ما دامت لا تتنافس مع تلك المنظمات لأن هذه الأخيرة من صناعات أخرى.

وتهدف عملية المقارنة المرجعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها تحسين الأداء، تسهيل عمليات التدريب، تلبية متطلبات الزبائن، ضمان أفضل ممارسات العمليات وغير ذلك (عليان على، 2013، ص.ص 83-84).

وبموجب ما تقدم نستنتج أن المنظمات التي تهدف إلى البقاء والاستمرارية ينبغي لها الثبات والاستمرار في عملها من جانب وتحقيق التميز والإبداع من جانب آخر والذي يعدّ سرّ نجاحها، وعليها أن تعمل على تحسين آدائها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأفضل في القطاع الذي تنتمي إليه، لكون المقارنة المرجعية تعدّ أسلوبا للتحسين المستمر.

6.6 التكيف التنظيمي

إن التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقا أمام التغيير داخل المنظمة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية، ويؤكد على أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتميزة يعدّ عائقا أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذاتي الذي تعاني منه المنظمة في وحدتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا

التنافسية، وهنا لا بدّ من التأكيد على أن تجديد 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 وفقا للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

7.6 عملية التحسين والتعلم المستمر

إن الطريقة الوحيدة لحفاظ المنظمة على ميزتها التنافسية هي استمرار التحسينات في الكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون، والتحسينات المستمرة هي "عمليات لا نهائية من التحسينات التي تعطي الأفراد والمعدات والمواد الأولية والإجراءات"، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو التعلم داخل المنظمة.

فيمثل التعلم التنظيمي أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة ويكمن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة و اللتان تشتركان سوية لتحقيق غرض أساسي يتمثل في الاستجابة للتغيرات الديناميكية و التطور المنظمي، كما أنه يعبر على قدرة المنظمة في إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية، وفي إطار ذلك تصبح المنظمة ذات قيمة كبيرة وبالأخص عندما تتحقق حالة المواءمة بين مكونات المنظمة مع بيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثمّ نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلم التنظيمي مصدرا من مصادر توليد أو استئجار أو الاستفادة من المعرفة.

7. الخاتمة

تعدّ الميزة التنافسية المستدامة النموذج المطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المنظمة في السوق، وتعتبر هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز من خلال استغلال الموارد والإمكانيات وإرضاء الزبائن، والتعرف على حاجاتهم بطريقة يصعب على الآخرين تقليدها، وتنشأ الميزة التنافسية المستدامة من مصادر داخلية مرتبطة بموارد المنظمة والأنشطة والمهارات،

ومصادر خارجية تضم مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية والتكنولوجية ولبناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها لا بد من توفر أربع عوامل أساسية وهي: (الجودة المتميزة، الكفاءة المتميزة، الاستجابة المتميزة إجابات الزبون، الإبداع) ، وكل من هذه العوامل تنتج القدرات المميزة للمنظمة، إلا أن هناك مخاطر استراتيجية تهدد الميزة التنافسية المستدامة كالقصور الذاتي، وخطر التقليد، وخطر ديناميكية الصناعة، في حين توجد آليات لتجنب المخاطر كالتحسين والتعلم المستمر، والتكيف المنظمي، والتفكير الاستراتيجي، والتركيز على بناء الحواجز الأساسية الأربعة (الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات الزبون، الإبداع).

8. المراجع

- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2007). *Operations Management*. South-Western Cengage Learning.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Ireland, R., & Harison, J. (2004). *Competing for Advantage*. Australia: Thomson South-Western.
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy* (2nd ed.). London: Prentice-Hall.
- Pitts, ., & Lei, D. (1996). *Strategic management : building and sustaining competitive advantage*. London: South-Western College Pub.
- porter , M. (2000). *l'avantge concurrentiel*. Paris: Dunod .
- تامر البكري، و خالد بني حمدان. (2013). الإطار المفاهيمي للإستدامة والميزة التنافسية، محاكاة شركة hp في إعتمادها لإستراتيجية الإستدامة. (جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، المحرر) مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية (9).
- جونز جاريت، و شارلز هيل . (1999). الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، واخرون، : الطبعة الرابعة. الرياض: دار المريخ للنشر، والتوزيع.
- جيماماوات بانكاج. (1994). الالتزام وإستراتيجية إتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي. مصر: ، الدار الدولية للنشر والتوزيع.

- خليل نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية: الطبعة العربية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سناء عبد الرحيم سعيد. (2013). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال، دراسة فكرية تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد(73).
- صالح عبد الرضا رشيد، و إحسان دهش جلاب. (2008). الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، : ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- علاء فرحان طالب، و زينب مكّي محمود البناء. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار الحامد.
- علي محمد عليان على. (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، مذكرة ماجستير. جامعة غزة: غير منشورة.
- عمار بوشناق. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، تنميتها ومصادرها تطويرها، رسالة ماجستير. جامعة الجزائر: غير منشورة.
- نعيم إبراهيم مظاهر. (2009). الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات. عمان: دار جدار للكتاب العالمي.