

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

أ. ساطوح مهدي
جامعة قسنطينة 2

الملخص:

في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر والتعقد وعدم التأكد، يضاف إلى تحدي كيفية بناء قدرة تنافسية تسمح لنا بامتلاك ميزة تنافسية تحدي كيفية استمرارية هذه الميزة .
وال مقال المعروض يسعى إلى تقديم تأطير مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة من خلال استعراض أهم الأدبيات حول هذا المفهوم وأهميته مع تحديد عناصره ومحدداته. وإبراز أهم المداخل النظرية بالتركيز على مدخل الموارد وخاصة الموارد البشرية كأهم مدخل استراتيجي لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.
وتبعاً لذلك تم مناقشة الخصائص والمميزات الجديدة لهذه الموارد البشرية. في الأخير تحليل الشروط والمتطلبات الضرورية لاستدامة الميزة التنافسية وتجنب الفشل في تحقيق استمرارية هذا التفوق.
الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية المستدامة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، ديناميكية البيئة.

summary

Requirements to achieve sustainable competitive advantage in light of ongoing dynamic environment in an environment characterized by constant change, complexity and uncertainty, added to the challenge of how to build competitive capacity allows us to possess a competitive advantage challenge of how to maintain a competitive advantage. And the article before us seeks to provide a conceptual framing of sustainable competitive advantage through a review of the most important literature on this concept and its importance with select elements and its determinants and highlighting the most important theoretical approaches focus on resources, especially human resources as the most important strategic entrance to possess sustainable competitive advantage. And accordingly been discussing new features of these human resources. In the latter analysis of the conditions and requirements necessary to sustain competitive advantage and avoid failure to achieve continuity of this superiority.

Key words: sustainable competitive advantage, strategy, human resources, dynamic environment.

مقدمة

حظي موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حيث أصبح في الوقت الراهن يحتل صدارة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المنظمات واستمراريتها.
ولقد أفرزت مراجعة الفكر الإداري أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مفهوماً يتأصل إلى مقطعين. الميزة التنافسية وهي مألوفة في الكتابات الإستراتيجية التقليدية. حيث ترتبط بقدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها وإضافة قيمة لمنتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسون.

أما صفة الاستدامة فإنها تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وذلك بخلق ملاجئ أمنة من خلال الموارد البشرية. وبذلك تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تنفذ المنظمة منفعة لا يمكن للمنظمات الأخرى أن تنسخ منافعتها أو تجد بديلاً عنها. ولا تفقد خصائصها وقيمتها بفعل التغيرات البيئية. وهذا ما يجعلها السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

وقد تعددت المداخل النظرية واختلفت في نظرتها إلى أسس بناء الميزة التنافسية حيث يركز بعضها على الداخل من خلال المهارات والقدرات الموجودة في المنظمة أساسا لخلق الميزة التنافسية وبعضها الآخر يركز النظر إلى الخارج باعتبارها دالة لجاذبية الصناعة والمركز والسوق.

وتعد النظرة إلى الموارد البشرية أهم المداخل المعاصرة والتي تعتبر موارد وقدرات المنظمة القوة التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية وبالنظر إلى هذه المقاربة ومع بروز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة وهذا بدوره يتطلب توافر جملة من الخصائص والشروط الجديدة لتواكب متطلبات تحقيق هذه الميزة، يعد التطوير المستمر لهذا النوع من الموارد من الضروريات للمنظمات المعاصرة التي تعيش في بيئة شديدة التنافسية ودائمة التغير.

ضمن هذا الإطار يحاول هذا المقال إثارة قضية جوهرية تدور في مجملها حول متطلبات استدامة الميزة التنافسية في ظل الديناميكية البيئية المستمرة. من خلال الإجابة على جملة من التساؤلات وهي:

ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة؟ وما هي المحددات والعناصر الأساسية للميزة التنافسية؟ ما هي أهم المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة؟ وما هي خصائص الموارد البشرية الجديدة المتوافقة مع متطلبات الميزة التنافسية؟ ما هي شروط استمرارية الميزة التنافسية في ظل الديناميكية البيئية المستمرة؟

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها

تزايد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات فلكي تكون المنظمة ناجحة في المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة إلى منافسيها. وقد تعددت البحوث والإسهامات حول مختلف مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية. ولتحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة فإن الأمر يتطلب معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، والتنافسية، والمستدامة)

فحسب قاموس Webster وردت تعريفات لهذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها وعرف المستدامة بأنها الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة.

كما تناول العديد من الباحثين مفهوم الميزة التنافسية واختلفت تعريفاتهم بالنظر إلى مستويات الدراسة سواء على مستوى الدولة أو القطاع أو المنظمة.

ويعتبر ألدerson 1965 أول من أشار إلى الميزة التنافسية وعرفها على أنها "تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء وامتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي يتحقق التميز عنهم. وقد عرفت أيضا على أنها أية ميزة متحققة من قبل الشركة هي أعلى مما يقدمه المنافسين الى الزبائن ولها قيمة وقد يكون ذلك التمايز من خلال الأسعار أو الخدمة المضافة .

أما ميشيل بورتر 1985 Porter حدد الميزة التنافسية بثلاث مفاهيم أساسية (1):

المفهوم الأول: الميزة التنافسية يتم على وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها. وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوة الخمسة وهي قوة المشترين قوة المجهزون الداخلون الجدد للصناعة المنتجات البديلة والمنافسون في ذات الصناعة

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

المفهوم الثاني: الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل بقيادة التكلفة الشاملة قيادة التمايز والتركيز ويتم اعتمادها على السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق.

المفهوم الثالث: تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات والأنشطة السائدة) (البنية التحتية لشركة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير).

وفي تعريف مصطفى محمود أبو بكر "أشار إلى أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (2). وقد وضع هذا المفهوم أكثر بغداد كربالي حيث بين الميزة التنافسية بأنها "مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطى للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين" (3). وفي نفس السياق تعرف الميزة التنافسية على أنها "المؤهلات التي تسعى المؤسسات على تطويرها من أجل ترجيح دفة الميزان لصالحها لمواجهة منافسيها" (4).

كما أشار أحمد مصطفى إلى هذا المفهوم في بعدين أساسيين:

الأول: القدرة على التميز على المنافسين في الجودة والسعر، وتوقيت التسليم، خدمات ما قبل وبعد البيع، الابتكار، القدرة على التغيير السريع. أما الثاني: فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للمستهلكين تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ومنه يمكن القول إن الميزة التنافسية هي تميز نظام المؤسسة ككل. (5).

أما مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ، فتشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو جورج داي George day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء، ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر Porter 1985. في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري، وبهذا الصدد يشيران شارباجي و لينش Charbaghi et Lynch إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية. على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق أخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.

وقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصا في مجال الإدارة الإستراتيجية. وقد ركز العديد من علماء الإدارة على التشكيلة الواسعة من المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية ومنهم كوتلنيكو Kotelnikow 2004 الذي أشار إلى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية. حيث يتمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالشركة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول إلى عالم الأعمال الواسع وخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا والجزء الثاني فانه يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها الشركة قياسا بالمنافسين. والجزء الثالث وهو الأخير فانه يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن إمكانية الشركة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق .

ومع ذلك فقد اجتهد الباحثون فيما يرونه مناسب للتعبير عن الميزة التنافسية. حيث نجد "بيتراف Peteraf 1993 أشار إلى أنها تعبير على الموارد غير الملموسة فيما أشار Aaker 1993 إلى أنها تعبير عن التوجه نحو السوق. بينما أشار هانت

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

ومورقان 1995 Hunt et Morgan إلى أنها تعبير عن التعلم التنظيمي. وأشار Slater 1995 سلاتر على أنها تعبير عن الإبداع. وأشار Darasuraman 1997 إلى أنها تعبير عن التسويق بالعلاقة⁽⁶⁾.

ولكن في القرن الواحد والعشرون اخذ المصطلح معنى آخر وكما هو مؤشر في إجابة واران بيفي Warren Buffett عندما تم توجيه السؤال إليه عن ما هو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم الشركة؟ الجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة. حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة و أنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب بل أن الأمر ابعده من ذلك بكثير لكونها تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الأعمال الموجهة من قبل المنظمة.

وعليه يمكن الإشارة إلى أن الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين. وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها. كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق اعلي العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد والاستثمار والاستمرار في المحافظة على هذه التقدم.

وفيما يتعلق بأهمية الميزة التنافسية المستدامة فتتمثل في كونها معيارا للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها. "وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير"⁽⁷⁾. كما تعد معيارا مهما للمنظمات التي تريد البقاء والنمو وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها إذ أن الابتكارات المتلاحقة والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة. ما تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملا جوهريا لعمل المنظمات، وغاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية. كما تم تحديد أهميتها بوصفها تحدد حاجات ورغبات الزبائن، وتقدم دعما هاما يساهم في نجاح المنظمات، كما أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص البيئية، وتقدم الأساس لتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة، إذن يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في خصائصها والتي تتمثل بكونها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، وتنبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة، وتحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن. وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كليهما، وتستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها، وتمثل قيمة جوهرية للمنظمة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

وبشكل عام يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة هي نتاج التمتع بميزة تنافسية وميزة إستراتيجية المفهوم ينطوي على عملية الوفاء بالاحتياجات التنافسية للحاضر بالإدارة الفعالة والواعية للموارد المتاحة مع التوجه نحو المستقبل بتدعيم قدرة المنظمة على الوفاء بالاحتياجات التنافسية المستقبلية من خلال تنمية الموارد على المدى الطويل لتحقيق ميزة إستراتيجية وبالتالي فالبعد الاستراتيجي هو الذي يحقق استدامة الميزة على المدى الطويل.

وأن الميزة التنافسية المستدامة تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح.

ثانياً: عناصر الميزة التنافسية ومحدداتها

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:

1- الموارد الطبيعية :

على الرغم من أهمية توافر العديد من الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المنظمة إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية والتي حددت في الآونة الأخيرة كما هو الحال في اليابان في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

2- رأس المال :

لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3- التكنولوجيا:

يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر خلق واستيعاب المعرفة وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها. حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4- الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع من قبل المنافسين.

وتكاد تجمع معظم الدراسات على العناصر الأساسية السابقة إلا أن طبيعة الحركة لمفهوم الميزة التنافسية فرضت على بعض الباحثين إضافة عناصر أخرى .

فقد أضاف بعض الباحثين العديد من المحددات للميزة التنافسية كما فعل بورتر Porter إذ أدمج في نظرية الماسة الموارد الطبيعية ورأس المال والموارد البشرية التقليدية ونظم الاتصالات والمواصلات ومصادر المعرفة كالجوامع ومراكز المعلومات تحت عنصر واحد أطلق عليه "عوامل الإنتاج"⁽⁸⁾ ويرى أن دورها في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على مدى وفرة وانخفاض تكلفتها وكفاءة استخدامها وتطويرها كما يؤكد على أهمية عناصر جديدة كمحددات للميزة التنافسية مثل "الطلب المحلي" و"هيكل المنظمة" وإستراتيجيتها والصناعات المرتبطة والمغذية.

كما يضيف بورتر Porter إلى المحددات السابقة دور كل من السياسات الحكومية وعوامل الصدفة، إذ لم يعتبرها محدداً أساسية ولكنه لم يغفل دورها من خلال تأثير السياسات الحكومية سياسات دعم وتشجيع الابتكارات وتوفير المعلومات والسياسات الضريبية وبرامج التعليم والتدريب وزيادة الاستثمارات وتطوير التكنولوجيا وحماية الملكية الفكرية. وبالتالي فإن الحكومة لا تخلق ميزة تنافسية ولكنها تستطيع دعمها وتحفيزها من خلال وضع السياسات التي تشجع فرص المنافسة

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

وهذا ما أكد عليه بعض الباحثين في أن تحقيق الميزة التنافسية على المستوى القومي لا يتوقف فقط على وفرة العناصر المختلفة للتنافسية. إنما يعتمد أيضا على الظروف الاقتصادية القومية والسياسات الحكومية و تحديد السياسات الضريبية. وسياسات قطاع النقل والاتصالات وسياسات البحوث والتطوير وسياسات العمالة وقد وردت هذه السياسات في تعريف التنافسية الذي قدمه مجلس المعايير الكندي .

أما على مستوى المنظمات ،تنشأ الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة خلق قيمة للعملاء تفوق تكلفتها . وهذا ما تم توضيحه في سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر ليعبر من خلاله على أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يتوقف على كيفية إدارة أنشطة التنظيم كالأنشطة الرئيسية المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتوزيع . والأنشطة المساندة المتمثلة بالبنية التحتية للمنظمة وتطوير التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية التي تتضمن استقطاب وتدريب وتنمية وغيرها . وهي مهمة لخدمة كل نشاط في سلسلة القيمة وهذا ما يتطلب أن تتسم به من الكفاءة والخبرة والفعالية والقدرة على التجديد والابتكار.

ثالثا: المداخل النظرية لبناء ميزة تنافسية مستدامة

يوجد اختلاف بين المدارس الفكرية في نظرتها إلى أسس بناء الميزة التنافسية المستدامة ،فبعضها يركز على الداخل من خلال عد المهارات والقدرات الموجودة في المنظمة أساسا لخلق الميزة التنافسية وبعضها الآخر يركز النظر إلى الخارج يعد الميزة التنافسية دالة لجاذبية الصناعة والمركز والسوق.ومن بين أهم هذه المداخل :

1- مدخل الاستراتيجيات العامة

حيث رأى بورتر Porter أن الإستراتيجية العامة ترتبط بالمركز النسبي للمنظمة في صناعة أو مجال ما . كون هذا المركز يحدد مدى قدرتها على تحقيق الأرباح أعلى من معدل الصناعة أو المنظمات التي يؤديها وتمثل استراتيجيات بورتر Porter التنافسية بثلاث استراتيجيات أساسية هي : قيادة الكلفة والتمايز والتركيز. والتي يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية.

ولقد أشار إلى انه بإمكان المنظمات أن تتعقب وبنجاح أكثر من إستراتيجية واحدة بعدها هدفا أساسيا . على الرغم من أن ذلك نادر الحدوث إذ يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات التزام ودعم للترتيبات التنظيمية التي يمكن أن تضعف إذا كان هناك أكثر من هدف .

ويمكن تحديد أهم متطلبات الاستراتيجيات التنافسية العامة.⁽⁹⁾ بالنسبة لإستراتيجية قيادة الكلفة. أهم متطلباتها هي استثمار رأس مال متواصل مع توفير فريد من رأس المال في متناول اليد ، وإشراف محكم على العمالة ،مهارات هندسية في مجال العمليات ،نظام توسيع منخفض التكاليف وحوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية .

أما إستراتيجية التمايز أهم متطلباتها هي قدرات تسويقية قوية و كفاءات قوية في مجال البحوث الأساسية ، سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة و الريادة في التكنولوجيا و راتب ومزايا جيدة لاستقطاب العمال المهرة والعلماء والكفاءات المبدعة وحوافز نوعية بدلا من الكمية.

وأخيرا تتطلب إستراتيجية التركيز مزيج من السياسات الواضحة أنفا أت توجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجي معين.

2- مدخل التحليل الاستراتيجي

يركز هذا المدخل على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية ، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكن المنظمة من استخدامها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين ،

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

وكذلك تحديد القدرات و القابليات الداخلية ،أي تحديد نقاط القوة في مواردها وقدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتحديد نقاط الضعف فيها التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية .

أما البيئة الخارجية فتتضمن الفرص التي تتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جيدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية . ونظرا للتغيير المستمر في بيئة المنظمة ،فمن الضروري تحديد الفرص البيئية المتاحة وسيجعلها أكثر عرضة من التهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقعها التنافسي.

3- مدخل سلسلة القيمة

إن سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للزبون وهذه العملية تتكون من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة . وقدم بوترتر Porter مصطلح القيمة المضافة الذي يستخدم لتطوير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

كما وذكر توجد طريقتان لتحقيق ذلك هي سلسلة القيمة. أي مجموعة الأنشطة وتكاملها داخل المنظمة، ونظام القيمة يعد المنظمة جزءا من نظام أوسع يضم عددا من سلاسل القيمة. ولفهم القدرات الإستراتيجية للمنظمة أصبح غير كاف أن ينظر إلى العمليات الداخلية للمنظمة فقط. بل تكون القيمة أكبر عند النظر إلى سلسلة المجهزين والموزعين . فقدرة المنظمة على التأثير في أداء الآخرين في سلسلة القيمة يمكن أن تكون عاملا مهما ومصدرا للميزة التنافسية .

4- مدخل النظرة المستندة إلى الموارد :

وهو مدخل معاصر يركز على المنظمة ويهدف إلى تحقيق التكامل في موارد وقابليات المنظمة النادرة والقيمة وغير القابلة للإحلال وصعبة التقليد هي التي تكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال منافستها لغيرها من المنظمات.

وحسب هذه النظرة . فالمنظمة هي مجموعة من الموارد التي تتمثل بـ : الموارد المالية التي تتضمن كل الموارد النقدية التي بإمكان المنظمة استعمالها والموارد المادية كالمصنع والمعدات والموقع والمواد الأولية والموارد البشرية التي تتمثل بالمهارات والمؤهلات وتدريب الأفراد ضمن المنظمة ورأس المال الفكري وموارد المنظمة العامة وهي عناصر متنوعة خاصة بمنظمة محددة مثل هيكل التقرير الرسمي وتقنيات الإدارة . والنظام الداخلي للتخطيط والرقابة والثقافة والسمعة والعلاقات مع المنظمات الأخرى . وبالنسبة لهذا المدخل فالقوة هي الموارد والقدرات التي يمكن أن تقود إلى الميزة التنافسية والضعف هي الموارد والقدرات التي لا تمتلكها المنظمة لكنها ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية .

أما الفرص فهي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة التي تسمح للمنظمة بأن تستغل قوتها وتتغلب على الضعف والتهديدات هي الظروف الرئيسية والمهمة التي تحدث في البيئة والتي تقف في وجه تنافس المنظمة أو في تحقيق رضا حملة الأسهم .

وقد حدد لينش Lynch سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وإدامتها وهذه العناصر هي :

- الموارد المنتقاة سابقا: تمثل بالموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها كسمعتها في السوق والقوة النسبية للتنافس : وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم . والقدرات المبدعة للمنظمة: وهي القدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين. وقوة الاستمرارية: وهي استمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة التنافسية باقية لأطول مدة ممكنة وصعوبة الإحلال والاستعاضة: يصعب إحلال شيء بديل عن منتجات المنظمة. والتوزيع والتخصيص الملائم: توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

أصحاب المصالح والحقوق كافة في المنظمة . وصعوبة التقليد: أي قوة استمرارية توافر الموارد التي تحقق ديمومة الميزة وتجعل من الصعب على المنافسين تقليدها . إن تطبيقات هذا المدخل ما تزال غير واضحة المعالم لسببين الأول هو تعدد متنوع الإسهامات الفكرية في اتجاهات متعددة . دفع باتجاه إضعاف إطار العمل المتكامل لهذه النظرة ، ثانيا عدم وضوح الصورة للنظرة المستندة إلى الموارد . ويرى لينش Lynch أن هذا المدخل يتطلب وضوحا أكبر لأنه يتضمن عددا من نقاط الضعف أهمها عدم وجود منطلق إرشادي بين العوامل والعناصر التي تؤخذ بنظر الاعتبار ، وتتغير بها الموارد مع مرور الوقت.

رابعا : خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع متطلبات الميزة التنافسية

بالنظر إلى مقارنة الموارد باعتبارها مدخلا استراتيجيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فان النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها موجودات قيمة بدأت في الظهور في أواخر السبعينات والتي كان لها دور كبير في إبراز أهمية الاستثمار في هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة . إذ رأى العديد من الباحثين أن هذا الاستثمار يجب أن يعطي الأولوية الأولى في استراتيجيات الميزة التنافسية للمنظمة . وفي الثمانينات وبداية التسعينات توجه اهتمام الباحثين نحو التركيز على أهمية خلق المعرفة ودور الموارد البشرية في ذلك كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (10).

وفي منتصف التسعينات تزايد الاهتمام بالموارد البشرية المتميزة وتطوير مهاراتها وقدراتها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة . وبهذا تظهر أهمية الموارد البشرية في المنظمات كمصدر مهم لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة . ولكي يتحقق ذلك يتطلب أن تتمتع الموارد البشرية بعدة خصائص لكي تتوافق مع متطلبات التنافسية يمكن إجمالها في ما يلي :

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة .
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة .
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف .
- القدرة العالية على العمل في فريق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول والمشكلات وابتداع الطرق والأساليب الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا متعددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- قبول التحديات والمهام الصعبة . واعتبارها فرصا قد لا تتكرر لاثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة . والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف .
- إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية.
- أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة . فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية (11):

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف .
- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيرا عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.
- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صناعة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم وإعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.
- تمكين الأفراد المتميزين وتحويلهم لصلاحيات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقا للانجازات وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل بغض النظر على النتائج .
- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في عين الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.
- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء و إتاحة الفرص لهم للمشاركة في نتائج إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية.
- تخطيط عملية التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العملية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات العلاقة. فضلا عن تسيير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة
- وبصفة عامة ، إن اعتبار الموارد البشرية والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية الإستراتيجية وفق هذه المقاربة وذلك على النحو التالي:

- مساهمة الموارد البشرية في خلق القيمة
 - أن يكون المورد نادرا
 - أن يكون المورد غير قابل للتقليد
 - عدم قابلية الموارد للتبديل
- وبهذا فان التطوير لهذا النوع من الموارد البشرية أصبح من الضروريات للمنظمات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية دائمة التغير.

خامسا: شروط استمرارية الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة .

لضمان استمرارية الميزة التنافسية وضع بورتير Porter عدة شروط لضمان استمرار الميزة التنافسية وهي معايير للحكم على جودتها تتمثل أساسا في :

1- مصدر الميزة : يرتبط استمرار الميزة بمصدر هذه الميزة ، وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ، مثل التكنولوجيا ، تميز المنتج والتفرد في تقديمه السمعة الطيبة والعلامة التجارية التي تعرف رواجاً كبيراً، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة. تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها (12):

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى عالي. مثل الأفراد المدربون تدريباً خاصاً. القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على جهود سنوات طويلة من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية التعلم المتخصص، البحوث والتطوير، التسويق.

ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات.

- 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة والقدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً (13).

- 3- الإنفاق على البحث والتطوير: أيضاً يتوقف استمرار الميزة التنافسية على حجم الإنفاق على البحث والتطوير، فكلما داومت المنشأة على إجراء مزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية مستمرة، «إذ لا بد أن تقوم المنشأة بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر على أن يكون الهدف من هذه التنمية تطوير عمليات التشغيل وتحسين المنتج» (14).

وفي ظل المنافسة الشرسة والتغير المتسارع، أصبحت درجة التغير المستمر والتطوير للميزة التنافسية من المعايير الأساسية للحكم على نوعيتها فمن الواجب على المنظمات السعي نحو التحسين المستمر بل وخلق ميزات جديدة وبشكل أسرع قبل قيام الشركات المنافسة لتقليد الميزة القائمة حالياً والتفوق عليها.

ويرجع ذلك أساساً إلى عدة قوى تؤثر على الميزة التنافسية ، أهمها ظهور تكنولوجيا جديدة وظهور حاجات جديدة. وأيضاً تغير تكاليف المدخلات ودرجة توافرها وأخيراً حدوث تغييرات في القيود الحكومية.

إن هذه الاستمرارية للميزة التنافسية تعتمد على ثلاثة عوامل: مدى كبر معوقات تقليد ابتكارات الشركة، ومدى قدرة المنافسين على تقليد ابتكار الشركة والمستوى العام للديناميكية في بيئة الصناعة. وإن هناك تطوير للاختراعات طوال الوقت. فإن الميزة التنافسية تكون قابلة للتحويل بسرعة، بالمقابل وحتى في مثل هذه الصناعات، تستطيع الشركات أن تحقق متابعة ومحافظتها على ميزتها التنافسية إذا كانت قادرة أن تعمل استثمارات تبني من خلالها عوائق أمام تقليد ابتكاراتها. (15)

بالإضافة إلى ما سبق ذكره عن مدى إمكانية استمرارية الميزة التنافسية. من المهم التعرف على أهم العوائق التي تؤدي بالمؤسسات حتى الناحية منها إلى الفشل في تحقيق التفوق التنافسي والاستمرار فيه الشيء الذي يمكننا من معرفة أهم السبل التي تسمح بتلافي الإخفاقات وبدعم القدرات التنافسية ومنه استدامة وترسيخ تفوق تنافسي.

يمكن القول أن هناك ثلاثة أسباب متداخلة للفشل والقصور الذاتي والالتزامات الإستراتيجية السابقة ومفارقة إيكاريوس. حيث تجد الشركة نفسها في ظل القصور الذاتي غير قادرة على تغيير إستراتيجيتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.

بالإضافة إلى الالتزامات الإستراتيجية السابقة لا تحد فقط قابليتها على تطوير صناعيتها ولكن ربما تسبب لها القصور في المجال التنافسي أيضاً.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

كما افترض داني ميلر أن جذور الفشل التنافسي يمكن أن نجده بمفارقة ايكاريوس والذي يمثل شخصية إغريقية أسطورية استعمل جناحين عملهما له أبوه من الشمع بغرض أن يفر من الجزيرة أين سجن فيها . لقد طار ايكاريوس بصورة جيدة جدا وصل إلى علو شاهق إلى أن اقترب من الشمس التي أذابت الشمع الذي جناحيه سوية وسقط بعد ذلك ولقي حتفه⁽¹⁶⁾. إن التناقض الظاهري يتجسد في مصدر قوة ايكاريوس العظيمة ألا وهو قدرته على الطيران التي أودت به ويحاول ميلر أن يثبت نفس التناقض ينطبق على أكثر من الشركات الناجحة وطبقا لما قاله تنبهر الشركات بما تحرز من نجاح حيث تعتقد أن الإيمان في السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل .وتصبح متخصصة بدرجة عالية جدا وموجهة ذاتيا إلى درجة أنها تفقد الكثير عن حقائق سوقها وحاجاتها الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية مما يقودها إلى الفشل عاجلا أم آجلا.

ومنه لتجنب وتحاشي هذا العوائق في مواجهة التغيرات المستمرة وعدم التأكد المتصاعد يمكن إبراز بعض السبل المهمة في ذلك :

- التركيز على وحدات بناء الميزة التنافسية وهي الكفاءة والتجديد والاستجابة للعميل كما تتطلب أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة.
- الاستمرار المنتظم لعمليتي التحسين والتعلم حيث تؤخذ بعين الاعتبار أهمية التعلم داخل المنظمة والتحسين المستمر.
- التغلب على القصور الذاتي: حيث بعد التغلب على العوائق الخاصة بالتغير داخل المنظمة أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية.
- تتبع الأداء الصناعي المتميز والاعتماد على معيار أداء الشركة بما ينتجه بعض منافسيها الأقوياء على مستوى العالم، أي بمعنى تطوير نظام يقضه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة.

خاتمة

من خلال عرض موضوع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية البيئية المستمرة، وجدنا أنه موضوع مثير للجدل ويجرنا إلى العديد من النقاشات والقضايا حوله .

فقد حاولنا في البداية إعطاء تصور مفهومي للميزة التنافسية المستدامة وأهميتها وعناصرها ومحدداتها الأساسية، ثم التطرق إلى مداخل بناء الميزة التنافسية المستدامة لتوسيع دائرة فهم الموضوع المدروس؛ وذلك بعرض أهم هذه المداخل النظرية والتركيز على مدخل الموارد لمناقشة خصائص الموارد البشرية المتوافقة مع متطلبات الميزة التنافسية وكيفية إدارة هذه الكفاءات، ليأتي المحور الأخير والذي تتبلور فيه معالم المقال وذلك بتوضيح أهم شروط تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة متغيرة وكيفية تجنب معوقات تحقيق التفوق التنافسي المستمر.

وعليه تم التوصل إلى النتائج التالية :

- الميزة التنافسية هي : تعبير عن التوجه نحو السوق ،تعبير عن الموارد غير الملموسة ، هي تعبير عن التعلم التنظيمي، تعبير عن الإبداع، والميزة التنافسية المستدامة هي نتاج التمتع بميزة تنافسية وميزة إستراتيجية.
- الميزة التنافسية المستدامة من الأولويات الرئيسية في إستراتيجية منظمات الأعمال الرائدة والكبيرة وتعد بذلك غاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية .
- أهمية الميزة التنافسية المستدامة تلخص في خصائصها التي تتمثل بكونها تؤدي إلى التفوق التنافسي وتنبع من داخل المنظمة من خلال مواردها الجوهرية.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية.

- يعد مدخل التحليل الاستراتيجي ومدخل النظرة إلى الموارد ما أهم المداخل التي تعطي تحليل وفهم موضوع الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة شديدة التغير. حيث يؤكد مدخل التحليل الاستراتيجي على دراسة وتحليل البيئتين وذلك لتحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية التي تمنع المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية واقتناص الفرص بالبيئة الخارجية التي تتيح للمنظمة اختيار إستراتيجية جيدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية.
- أما مدخل النظرة المستندة إلى الموارد فقد أكد علي أهمية الموارد خاصة الموارد البشرية والتي يجب أن تتمتع بمجموعة من المميزات المتوافقة مع متطلبات الميزة التنافسية أهم هذه الخصائص ، ضرورة قبول التغير والاستعداد لتحمل المخاطر والقدرة العالية على العمل في فريق وتمتعها بالقدرات الإبداعية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار للتعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة. تطبيق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي السبيل إلى تنمية موارد بشرية متميزة تسهم في توظيف قدرات تنافسية عالية. باعتبار الموارد البشرية موردا استراتيجيا ويعد التطوير لهذا النوع من الموارد من الضروريات للمنظمات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية دائمة التغير.
- هناك عدة شروط لاستمرارية الميزة التنافسية، ويعد الإنفاق على البحث والتطوير والتحسين المستمر السبيل للتمتع بميزة تنافسية متجددة ومستمرة، خاصة بسبب ظهور تكنولوجيا جديدة أو ظهور حاجات جديدة.
- هناك عدة عوائق تؤدي بالمؤسسات الناجحة إلى الفشل في تحقيق التفوق التنافسي والاستمرارية فيه ، لكنها تستطيع تجنب هذه العوائق بعدة سبل أهمها التعلم والتحسين المستمر .
- لذلك يجب على المنظمات أن تهتم بالتجديد والتغير المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات بالاعتماد على موارد المؤسسة الداخلية وعلى قدراتها والعمل على تنمية وتطوير معارفها وكفاءاتها البشرية هي الأساس في بناء القدرات التنافسية ومفاتيح النجاح والاستمرارية والنمو في ظل التغير المستمر.

الهوامش:

- 1 - خالد بن حمدان ، تامر البكري "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة" مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، الأردن، 2013، ص 6.
- 2 - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2008، ص 13.
- 3 - بغداد كريالي : تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، من أعمال الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة سعد دحلب البليدة ، أيام 22 و 23 أفريل 2003، ص 03.
- 4 - philippe mouilot :stratégie de l'entreprise ,édition goulino,paris, 2007,p27.
- 5 - احمد مصطفى : الإدارة التنافسية للإنتاج : كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، ط1، احمد سيد مصطفى للنشر ، مصر ، دون سنة نشر ص 15
- 6 - خالد بن حمدان ، تامر البكري، مرجع سابق ، ص 7.
- 7 - حسين وليد حسين عباس : استراتيجية إدارة الموارد البشرية : المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2015، ص 142.
- 8 - علي محمد الربابعة : دور سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، القاهرة ، 2006 ، ص 34.
- 9 - حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق ، ص 147.

- ¹⁰ - هدى صقر عاشور " تحديث الموارد البشرية: مدخل بناء القدرة التنافسية"، مجلة البحوث الإدارية، السنة 20، العدد 2006، 3، ص115.
- ¹¹ - سارة يحيى علي عسيري: دراسة وتحليل فعالية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة القاهرة 2013، ص97.
- ¹² - لشهب الصادق: دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014/2015، ص45.
- ¹³ - سلامي فتيحة : دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج-البويرة- 2013/2014، ص 57.
- ¹⁴ - أمال إسماعيل محمد يوسف :تطور مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقا لنظريات التجارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية ابتداء من عام 1980. رسالة ماجستير في الاقتصاد ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، 2004. ص51.
- ¹⁵ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي : الإدارة الإستراتيجية : نظريات -مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014. ص 211.
- ¹⁶ - المرجع نفسه ، ص214.