

إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية تحليلية)

د. معن وعدا الله المعاضيدي^(١)

المخلص

انطلق البحث من محاورة فلسفية لمشكلة بحثية تدور حول الكيفية التي تكون فيها مختلف أنواع الموارد المنظمة أداة تساعد المنظمة لتحقيق النجاح في السباق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بالاستناد إلى فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد التي تشير إلى إمكانية المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لما يدعى بالموارد الثمين، كما أن الاختلاف فيما بين المنظمات (الكبيرة والصغيرة) من حيث حجمها وإمكاناتها ينعكس في اختلاف قدرة كلا النوعين من المنظمات في تعبئة وتجميع الموارد التي تمكن كلا منها من الاستفادة من تلك الموارد في تحقيق مزاياها التنافسية. ولقد خلص البحث إلى ضرورة سعي المنظمات الجاد لتجديد مصادر الموارد المملوكة من قبلها والعمل على امتلاك المصادر التي لم تتمكن من امتلاكها وبما يؤهلها لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء منافساً قوياً في الميدان التنافسي.

Abstract

The present research is based on a philosophical discussion of a problem which focuses on the way in which different organizational resources are considered the tool which helps the organization to achieve the success in any competitive race and to catch the excellence. This can be done according to the philosophy of strategic theory based on resources "Resources Based View Strategy". This theory states that the organization can achieve the competitive excellence through having "the valuable resource". Also, the difference among the big and small organizations in their sizes and abilities is reflected through the difference in the ability of both types to prepare and collect the resources which enable them to use those resources to achieve their competitive features. The research has come up with the conclusion which states that the organizations should seriously look for renewing their resources and having new ones to be a strong competitor in the field.

(١) أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

تمهيد

ترتكز الميزة التنافسية لمعظم منظمات الأعمال على الإنتاج الواسع ومن ثمّ تجميع حجوم كبيرة من الموجودات المادية والمالية ، ومن هنا برزت المنظمات ذات الإمكانيات المالية الكبيرة التي تعتمد في تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها (Sustainable) واستخدامها عوائقاً لدخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه. وفي الاتجاه الآخر، نجد أن المنظمات الصغيرة بحجومها ومن ثمّ بإمكاناتها قلماً تستطيع تعبئة حجم كبير من الموارد المنظمة من أجل أن تدخل في سباق تنافسي بعد أن تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية تؤهلها للدخول في ذلك السباق مع المنظمات الكبيرة ، كما أنها تكون عاجزة حتماً عن استخدام آليات دفاع مشابهة لتلك التي تستخدمها المنظمات الكبيرة .

عليه، يصبح ضرورياً على المنظمات ذات الموارد والإمكانات المنخفضة (الصغيرة) من أن تتبنى استراتيجيات مختلفة للقيام بعملها ، ولا بد لها أن تسعى إلى إيجاد مزايا تنافسية دينامية ووقتية (متغيرة) تساعد في البقاء في الميدان التنافسي الذي تعمل فيه . اعتماداً ذهب البحث وفي إطار إجراءاته لبيان إسهام الموارد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد (Resource-Based View Strategy (RBVS التي تعدّ من النظريات المهمة المعتمدة من قبل المنظمات في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيزها ، فضلاً عن تبني مدخل سداسية بورتر لما له من دور مهم في تعزيز المزايا التنافسية .

التساؤل النظري للبحث

ينطلق البحث في معالجة مشكلته من خلال التصدي لتساؤل أساس باتجاه تبني محاوره فلسفية تتحدد بالاتجاهات الأكاديمية وعلى النحو الآتي :

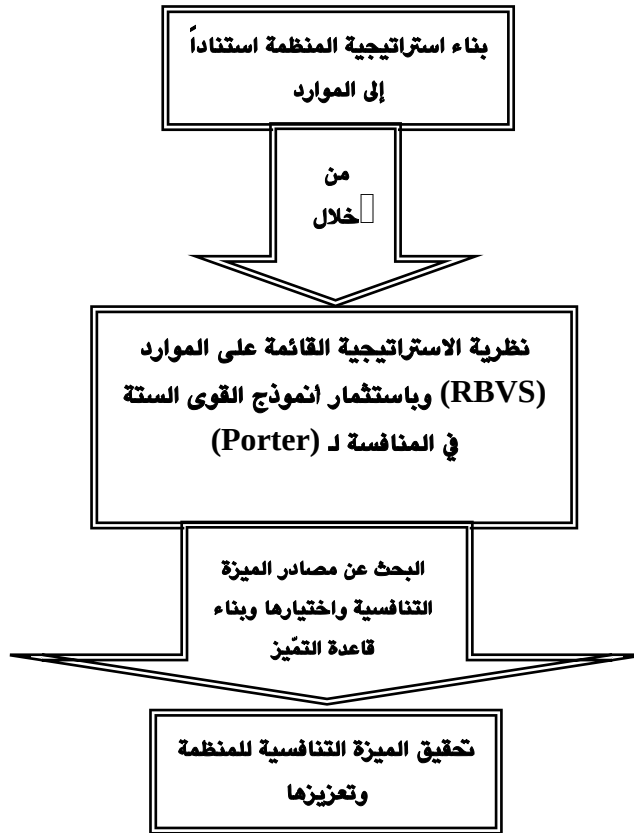
ما هو المسار الفلسفي لنظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد (RBVS) والذي يتحقق معه البحث عن / وبناء قاعدة التميّز لمنظمات الأعمال ؟

أهداف البحث

انسجماً مع المحاور النظرية السابقة للبحث، تتأشّر الأهداف الأساسية للبحث في التعرف على الكيفية التي تساهم بها الموارد المنظمة المختلفة في تحقيق المزايا التنافسية

لمنظمة الأعمال ، ومن ثمّ توضيح أبعاد نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد (RBVS) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى .
أنموذج البحث

يوضح الشكل (١) أنموذج لخطوات البحث وفق إطاره النظري على وفق تتابع منطقي وصولاً إلى الخلاصة النظرية المرجوة للبحث.



إعداد الباحث.

اسلوب البحث وإطاره

سعيًا للوصول إلى الأهداف المحددة يستعرض البحث أسسه النظرية بالاعتماد على الأسلوب الوصفي مع تحليل الأبعاد الأساسية للعلاقة بين موقورية الموارد المنظمة والميزة التنافسية وعلى وفق ذلك يتضمن البحث المحاور الآتية :

المحور الأول : نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد (RBVS) .

المحور الثاني : مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها ومداخلها .

المحور الثالث : التحليل النظري لدور الموارد المنظمة في تحقيق المزايا التنافسية.

المحور الرابع : الخلاصة .



المحور الأول : نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد (RBVS)

أولاً. مفهوم الموارد وتصنيفاتها

يتمثل الهدف الرئيس من الاستراتيجية في أي من المنظمات في تحقيق المزايا التنافسية ، وإن تحقيق هذا الهدف يتطلب مجهود ثنائي الاتجاه ، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المنظمات تحتاج التي تبني الاستراتيجيات التي تساعد في دعم مواردها وتستند عليها في تحقيق مزاياها التنافسية ، فضلاً عن أن الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد إضافية ستساهم في استغلال تلك الموارد في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة .

وفي هذا الصدد أشارت أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن الغاية النهائية التي تسعى هذه الإدارة لتحقيقها تتمثل في تحقيق المزايا التنافسية بطريقة توفر للمنظمة إمكانية الاستمرار من خلال التملك والاستحواذ على الموارد المختلفة ، ومن ثم استخدام تلك الموارد بشكل أمثل يساعد المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها ، وبشكل يضمن استمرار تحقيق المنظمة للأرباح لتتحقق لها إمكانية التوسع والتنوع المستمر لمنتجاتها لكي تكون مؤهلة للبقاء في السباق التنافسي في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه . ولأغراض التحليل النظري الذي سيتم الاعتماد عليه في هذا البحث لا بد من تحديد مفهوم الموارد وتصنيفاتها .

إن نجد أن (Amit & Shoemaker) يعرفان الموارد بأنها مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدراتها بوصفها

طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها (Amit & Shoemaker, 1993, 34).

ويتضح من ذلك أن كل ما تستخدمه المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يعدّ من قبيل الموارد سواء أكانت مملوكة أم مؤجرة أم غير ذلك من أشكال حصول المنظمة على تلك الموارد .

وفي إطار هذا البحث لا بد من الإشارة إلى أن الاستراتيجيين استخدموا مصطلح الموارد للإشارة إلى الموجودات في المفهوم المحاسبي ، وبناءً على ذلك فقد تمّ الفصل بين ما هو مادي ملموس من الموارد وما هو غير مادي وغير ملموس منها (Tangible & Intangible) ، فكانت على هذا الأساس موارد مادية وموارد غير مادية في المفهوم الاستراتيجي الذي يتطابق مع المفهوم المحاسبي للموجودات المادية وغير المادية . وفي تحديد أصناف الموارد المنظمة نجد أن هنالك اختلافاً وتبايناً في وجهات نظر الباحثين والكتاب ، إذ نجد أن أغلب المتخصصون في ميدان إدارة الأعمال يعمدون إلى تصنيفها إلى أربعة أنواع أساسية هي (المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية) والتي يعبر عنها بوصفها موارد ساكنة تتولد الحاجة إلى تحريكها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة والتكيف مع بيئتها (الشماع ، ١٩٩٩ ، ٢) .

وفي الاتجاه نفسه ، يشير البعض إلى أن الموارد الاستراتيجية غالباً ما تكون ضمن مفهوم المتراكم الساكن والتي تتكون ضمن مسيرة أعمال المنظمة ، ونرى أن هناك من يحدد استنتاجاً لرؤية مفاهيمية مفادها تقوم على الفصل بين جانبيين رئيسيين للموارد هما ، الأول: يعتمد على وجود الموارد المادية في المنظمة بوصفها استثماراً ملموساً فيها . والثاني: يستند إلى أن تشكيلة موارد المنظمة يمكن أن توفر أسساً غير ملموسة وغير مادية كالموارد المعرفية التي تمتلكها منظمات الأعمال (Hamel & Heene, 1994, 62).

ويحدث التفاعل بين هذين المفهومين وينظر إليه على أنه وسيلة لإحداث التمييز الواضح بين الموارد الذي يظهر واضحاً عندما تتميز المنظمة ، فيكون هناك موارد استراتيجية معينة تستند إلى مجموعة الأسس التي تقود إلى المزايا التنافسية المستندة إلى مدى عمق وتركيز تلك الموارد في المنظمة .

أما (Porter, 1985, 4) فيميز بين أنواع متعددة من الموارد (الموجودات) ، ويشير إلى أن تحقيق التفوق لا يتم إلا عبر موجودات استراتيجية محدداً أنواعاً مختلفة منها ، هي:

١. موجودات المدخلات : وتتضمن زيادة المدخلات ، ولاء المجهزين ، القدرات المالية .
 ٢. موجودات العمليات : وتتضمن الثقافة ، الخبرة الوظيفية ، الأنظمة الإدارية .
 ٣. موجودات القنوات : وتتضمن تفعيل القنوات ، ولاء الموزعين .
 ٤. موجودات المستهلكين : وتتضمن ولاء المستهلك ، إدراك العلامة .
 ٥. موجودات المعرفة بالسوق : وتتضمن التراكم المعلوماتي ، نظم وعمليات زيادة المعلومات الجديدة ، أهداف وسلوكيات المنافسين ، ردود أفعال المستهلكين ، المجهزين والمنافسين في كل مرحلة من مراحل دورة حياة أعمال المنظمة .
- ويشير (Mintzberg) إلى أن موارد المنظمة عبارة عن مجموعة الموجودات الاستراتيجية ذات القيمة العالية للمنظمة والتي لا يمكن أن تستغني عنها أو عن جزء منها بأي حال من الأحوال ، لا بل أن فرصة المنظمة في تحقيق أهدافها في زمن معين يكمن في تلك الموجودات الاستراتيجية أو في بعضها (Mintzberg, 1987, 934-948).
- أما (Teece et. al.) فيشيرون إلى مجموعة من الموارد والموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحديد موقفها الاستراتيجي ، لتقرر درجات ما تمتلكه من الميزة التنافسية في أي مرحلة زمنية من مراحل دورة حياتها ، إذ صنفوا هذه الموجودات إلى : الموجودات التكنولوجية ، والموجودات المتممة ، والموجودات المالية ، والموجودات غير الملموسة ، والموجودات المؤسسية ، وموجودات البنية الهيكلية للسوق ، والموجودات الهيكلية، والحدود التنظيمية (Teece et. al., 1997, 517).
- ومن خلال ذلك نجد أن تلك الموجودات إما أن تكون داخلية ، أو أن تكون خارجية وهي من ضمن ما تمتلكه المنظمة ويساعدها في تحقيق المزايا التنافسية .
- ويؤكد (هل وجونز) على أن الموارد تصنف إلى ثلاثة أصناف ، هي : الموارد المادية المتفردة القيمة مثل المباني والمصانع والتجهيزات المختلفة التي تعدّ من الموارد المرمّية للمنافسين ويمكن شراؤها وتقليدها . والموارد المعنوية وهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة ، وتتجسد في مجالات العلامة التجارية والاسم التجاري الذي يرمز لسمعة الشركة ، ويعدّ كلاً من التسويق والمهارات التقانية للمنظمة من ضمن هذا النوع من الموارد الذي يتسم بصعوبة تقليده ، ويعود ذلك لأسباب تتمثل باقتناع المستهلك بمنتجات إحدى المنظمات أو علامتها التجارية أو لأسباب قانونية تحول دون ذلك . أما النوع الثالث من الموارد فيه الموارد (المهارات) التقانية وهي المسؤولة عن تحصين المعرفة التقانية بشكل

نسبي ضد محاولات المحاكاة والتقليد ، وهنا تؤدي قوانين براءات الاختراع المسؤولة عن حماية حقوق المخترعين بشكل نسبي ضد حالات المحاكاة والتقليد (هل وجونز ، ١٩٩٩ ، ٢١٨-٢١٩).

أما (Ngowi et. al.) فيصنفون موارد المنظمة في إطار الموارد الملموسة وغير الملموسة إلى نوعين ، هما : الموارد الخاصة بالمنظمة والتي تتحقق لها قيمة تفوق سعرها السوقي ، والموارد الخاصة بالاستخدام والتي تنخفض قيمتها عندما تستخدمها المنظمة بشكل مختلف أي استخدامها لغير الأغراض التي وفرت من أجلها . أما النوع الثالث من الموارد فهي الموارد المرنة والتي لا يتجاوز سعرها أسعار عوامل السوق ، والتي قد يتمكن المنافسين من امتلاكها وتقليدها وبالتالي تقليد الاستراتيجيات القائمة على مثل تلك الموارد (Ngowi, et. al., 2001, 2-3)، ومن هنا نجد المنظمة قد تلجأ إلى الاعتماد على هذا النوع من الموارد لكي تقلل أو تقلص من عوائق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه.

أما (Sago) فيشير إلى أن الاعتماد على الموارد المنظمة يمكن أن يقود إلى تحقيق المزايا التنافسية ، وقد أشار في ذلك إلى أن الموارد المنظمة متعددة ، ومن الأمثلة على ذلك: الموارد المالية ، والموارد البشرية ، والموارد المصنعية ، وموارد الموقع ، والموارد التجارية، وموارد الامتياز ، والموارد السرية (كالاختراعات) ، وموارد العلامة التجارية (<http://www.nacm.org/bcmag/bcarchives/2003/febtopic2.html>).

ويمكن توضيح بعض وجهات النظر المختلفة في تصنيف أنواع الموارد المنظمة المطروحة في إطار هذا البحث في الجدول الآتي :

الجدول (١)

وجهات نظر بعض الباحثين (الكتاب) في تصنيف الموارد (الموجودات) المنظمية

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	التصنيف
١	Porter	١٩٩١	موجودات المدخلات ، موجودات العمليات ، موجودات القنوات ، موجودات المستهلكين ، موجودات المعرفة بالسوق
٢	Mintzberg	١٩٩١	الموجودات الاستراتيجية
٣	Teece, et. al.	١٩٩٧	الموجودات التكنولوجية ، والموجودات المتكاملة ، والموجودات المالية ، والموجودات غير الملموسة، والموجودات المؤسسية ، و موجودات البنية الهيكلية للسوق ، والموجودات الهيكلية ، والحدود التنظيمية
٤	هل و جونز	١٩٩٨	الموارد المادية المتفردة القيمة، والموارد المعنوية، والموارد (المهارات) التقانية .
٥	الشماع	١٩٩٩	الموارد المادية ، والموارد البشرية ، والموارد المالية ، والموارد المعلوماتية .
٦	Ngowi, et. al.	٢٠٠١	الموارد الخاصة بالمنظمة ، والموارد الخاصة بالاستخدام ، والموارد المرنة .
٧	Sago	٢٠٠٣	الموارد المالية ، والموارد البشرية ، والموارد المصنعية ، وموارد الموقع ، والموارد التجارية، وموارد الامتياز ، والموارد السرية ، وموارد العلامة التجارية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل النظري السابق.

مما سبق، يتضح تباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لأنواع الموارد المنظمة، إلا أننا يمكن أن نشير إلى أنه مهما اختلفت تلك التصنيفات فإنها تصب جميعاً في إطار كل من الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة بشكلٍ امثل لتحقيق عناصر التميز على المنافسين في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه .

فضلاً عن ذلك ، فإن اعتماد قيام المنظمات وبنائها على الموارد يتطلب النظر بأهمية إلى تلك الموارد وتحديد دورها المهم في حياة منظمات الأعمال ، وهنا يتفق الباحث مع ما أشار إليه (Conner, 1991, 127) من خلال تأكيده على أهمية الموارد وانتقائها وجمعها واعتبار ذلك من ضمن وظائف صنع القرار التنظيمي فيها ، فضلاً عن كون تلك الموارد من العوامل الاستراتيجية الخارجية الخاصة بالمنظمة ، وكلا الحالتين - الداخلية والخارجية - يمكن لهما أن توجهان عمليات صنع القرار وتجميع الموارد نحو الداخل من خلال اعتماد مبدأ العقلانية الاقتصادية ومحفزات الكفاءة والفاعلية والربحية ، ونحو الخارج بعوامل الصياغة الاستراتيجية المؤثرة في المنظمة مثل قوة المجهزين والمشتريين ومدى المنافسة والصناعة وهيكل سوق السلع والخدمات .

ثانياً. فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد

تؤكد نظرية الاستراتيجية القائمة أو المستندة إلى الموارد على ضرورة أن تمتلك المنظمات أنظمة وتراكيب تنظيمية متفوقة وتميزة وتمتلك المقدرة على تحقيق الأرباح والمنافع وذلك في ضوء تحديدها لنقاط القوة والضعف وتمييزها الواحدة عن الأخرى ، فضلاً عن إمكانياتها في تجميع الموارد وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات استراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين ، وترفع الأسعار مقابل خفضها للكلف والنفقات طويلة الأجل ، وبذلك تحقق المنظمة خفضاً في الكلف ، وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى تلك الموارد المملوكة من قبلها .

وعلى وفق هذه النظرية فإن المنظمات تكون متغايرة في خواصها ومختلفة في عناصرها فيما يتعلق بالموارد والهبات الموردية (Resources Endowments) بسبب صعوبة الحصول على تلك الهبات في المدى القصير على الأقل . عليه ، يمكن القول بأن المنظمات تبقى متماسكة بما لديها ، وقد يتعين عليها أن تستمر بالعمل على الرغم مما تعاني منه من نقص في الموارد اللازمة للاستمرار والبقاء ، وتكمن أسباب ذلك في الآتي :

١. يُنظر إلى عملية تطوير أعمال المنظمة بشكل سريع على أنها عملية صعبة ومعقدة وذلك لافتقار المنظمات إلى الموارد التنظيمية التي تساعد في بناء كفاءات وقدرات جديدة ومتميزة بصورة سريعة.

٢. إن بعض الموجودات غير قابلة للتعامل معها تجارياً كالسمعة والبراعة والمهارات الكامنة والمعارف لدى مواردها البشرية (Teece, 1980, 238).

٣. لكي تتمكن المنظمة من شراء الموارد الضرورية لاستمرارها فإنها قد لا تكتسب إلا جزءاً يسيراً منها عندما تُقدم على هذه العملية بشكل فعلي . ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يحدث بسبب الندرة التي تتميز بها تلك الموارد وبخاصة في الوقت الحاضر تلك لتصارع المنظمات على تلك الموارد بسبب الطلب المتزايد عليها .

إن عملية صنع قرار الدخول إلى السوق وفقاً لهذه النظرية يعتمد على قيام المنظمات بتملك عناصر مختلفة ومتغايرة الخواص وموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، وإن هذه العملية يمكن أن تتم وفق الآتي: (Barney, 1986, 231-1241)

١. تحديد وتعيين الموارد الخاصة بالمنظمة .

٢. تحديد الأسواق التي تحقق فيها هذه الموارد أعلى معدلات الإيرادات والعوائد .

٣. تحقيق درجة عالية وفاعلة من الاستفادة والتأثير في إيرادات وعوائد هذه الموارد .

ويتطلب القيام بذلك ما يأتي:

➤ تبني استراتيجية التكامل في إطار الأسواق ذات العلاقة بنشاط المنظمة .

➤ بيع المنتجات الوسيطة للمنشآت التجارية المعنية .

➤ بيع الموجودات وباقي الموارد إلى منظمات أخرى تعمل في قطاع صناعي مرتبط

بالقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة .

وبهدف تجميع الموارد التي توفر للمنظمة أسس الميزة التنافسية ، تؤكد نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد على تبني كلاً من استراتيجيتي التكامل العمودي والتنويع بمنظور استراتيجي جديد يوحدهما 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 المقدرات والكفاءات الجوهرية والموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها ، ومن ثم فإنها ستشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المتواصل والأرباح المستمرة. (Schoemaker, 1992, 67)

بعبارة أخرى ، إن نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد تركز على استغلال الموجودات الخاصة بالمنظمة ، كما أنها تسلط الضوء على الاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها تطوير إحكام سيطرة المنظمة على الموارد الجديدة وتنميتها .
وتقوم 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) ، وهنا أشار كلاً من (Collis & Montgomery, 1995, 118) إلى خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي يصبح مورداً ثميناً ، وهذه الاختبارات هي :

١. 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 ،
- وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده ،
- وناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية.

٢. قابلية الديمومة (الاستمرارية) ، وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة .

٣. ملاءمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المنظمة ، الزبائن ، الموزعين ، المجهزين ، العاملين) .

٤. قابلية الاستبدال، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف.

٥. التفوق التنافسي، والذي يشير إلى البحث عن مدى يتعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين؟

وفي اتجاه توضيح ما يؤكد عليه المنظور الخارجي في نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد يشير (Peteraf, 1993, 185) إلى بعض الشروط اللازمة لتواجد الميزة التنافسية في قطاع صناعي أو في صناعة من الصناعات ، وهذه الشروط هي :

١. **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 تمتلك 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 .

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

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

وبموجب ما سبق يرى الباحث أن ما عرض عن نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد يؤكد على أهمية امتلاك المنظمات للموارد المتنوعة وبالشكل الذي يقود إلى تحقيق نوعاً من التمايز فيما بينها ، كما أن هذه الموارد يمكن أن تساعدنا في صياغة الاستراتيجيات المختلفة ولا سيما التنافسية استناداً إلى تلك الموارد وبما يدعم سعي المنظمات المختلفة لتحقيق المزايا التنافسية . يضاف إلى ذلك تأكيد النظرية على أن من شأن امتلاك المنظمات للموارد واستحواذها عليها أن يساعدنا في إضافة عوائق جديدة لدخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه ، وهي تؤكد كذلك على أن تمايز المنظمات في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد ، منها ما يمكن تقليده ومحاكاته ومنها ما يوصف بصعوبة تقليده ومحاكاته، إذ تؤكد النظرية على أهمية النوع الثاني من الموارد في إطار إشارتها لما يعرف بالموارد الثمين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية ، وإن امتلاك المنظمات لتلك الموارد

وغيرها يمكن أن يتم من خلال تبني استراتيجيتي التكامل العمودي والتنوع اللتان تعدّان من الاستراتيجيات الفاعلة في هذا المجال وتحقيق الإيرادات المستندة إلى امتلاك الموارد المختلفة.

المحور الثاني : مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها ومداخلها

تعرف الميزة التنافسية بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية ، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها ، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنةً بمنافسيها في السوق. (المغربي ، ١٩٩٩ ، ٢٧)

كما 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) .

وإن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى أن الميزة التنافسية هي عبارة عن تتابع للكفاءات أو المقدرات الجوهرية التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها ، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة (Kay, 1993, 44) .

من ذلك يتضح أن المزايا التنافسية هي مجموعة من المجالات التي تتمتع المنظمة فيها من تحقيق التفوق على منافسيها في السباق التنافسي الذي تنخرط فيه ، وبما يقود إلى تحقيق تفوقها من خلال مجموعة من المعطيات التي تتمتع المنظمة من خلالها أن تتفوق على منافسيها وتحتل مكانة الصدارة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه .

وتتمتع المنظمات من إيجاد الميزة التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه وإيصال ذلك إلى السوق الذي تباع منتجاتها فيه، ويشار إلى ذلك عادةً بالابتكار . إذ يؤدي الابتكار إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل ، وبخاصة عندما تفشل بقية المنظمات من اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك المنظمات من الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة ، ويمكن أن يشكل ذلك ميزةً للمتحرّك الأول First Mover Advantage الذي يستجيب للتغير من

خلال الابتكار الذي ينجزه في المنتجات أو العمليات . ويمكن في إطار ذلك أن نلخص مسببات الابتكار التي تقود إلى الانتقال بالمزايا التنافسية بالآتي: (Porter, 1985, 117)

١. تقانات جديدة .
 ٢. حاجات جديدة أو متحولة للمشتريين .
 ٣. ضرورة التجديد في تقسيمات الصناعة .
 ٤. الانتقال أو التحول بكلف المدخلات .
 ٥. التغيرات في التشريعات الحكومية .
- وبشكل عام ، نجد أن القراءات تؤثر تعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال ، وإن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها وبما يسهم في تكوين مصادر تلك الميزة ، ويتمثل ذلك فيما طرحه (Kay, 1993, 44) عند تحديده لتلك المصادر في النواحي الأربعة الآتية:

١. الشهرة أو السمعة Reputation
٢. المعمارية Architecture
٣. الابتكار Innovation
٤. الموجودات الاستراتيجية Strategic Assets

إذ يشير إلى أن الشهرة أو السمعة (Reputation) وهي من موارد المنظمة المهمة التي تمكنها من تحديد أسعار عالية أو الحصول على حصة سوقية عالية من خلال أسعار تنافسية لمنتجاتها . ويمكن أن يتم فهم تلك الآلية بشكل أفضل من خلال الأخذ بالاعتبار أي من المنتجات ذات العلامة التجارية المتفوقة مثل (ميرسيدس بينز) أو (رولكس للساعات) والتي تساهم في تحقيق فائدة كبيرة لمقتنيها ، فإنه يمكن من خلال ذلك استطلاع أو التعرف على المجرى النقدي المستقبلي المؤكد والذي يوصف بأنه أعلى مما توفره منتجات المنافسين المعروضة في الأسواق .

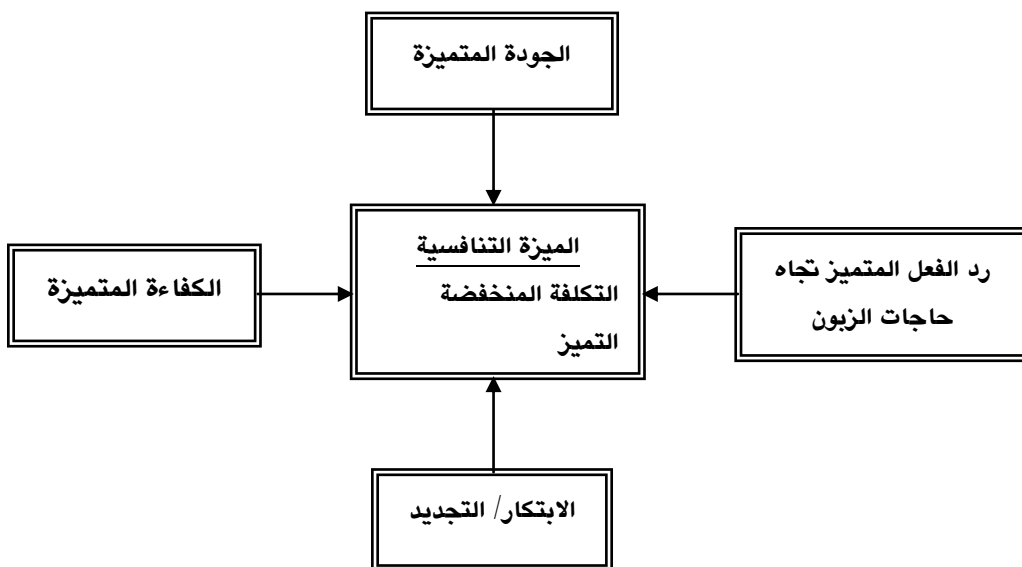
أما ما يتعلق بالمعمارية (Architecture) فإنه يشير إلى الهيكل الفريد للعلاقات التعاقدية التي تعقدها المنظمة للحصول على الموارد المختلفة . وربما تقوم المنظمات ببناء أو إنشاء تلك العلاقات بين عاملها ويطلق على ذلك في حينه بالمعمارية الداخلية (Internal Architecture) من جهة ، وبهم مع المجهزين أو المستهلكين ويطلق عليه حينه

بالمعمارية الخارجية (External Architecture) أو بين مجموعة من الذين تنشغل المنظمة بتوجيه أنشطتها إليهم ، ويمكن أن تحقق المنظمة ذلك من خلال قيامها بإجراء التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliances) لتطوير أو تحسين مدى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة ، فضلاً عن إسهامه بوصفه طريقاً فاعلاً في استخدام الكلف من قبل المنظمة ، ويمكن تأكيد ذلك من خلال ما حصل من تحالفات استراتيجية فيما بين شركات الخطوط الجوية الأوروبية والأمريكية والتي استهدفت توفير خدمات دولية للمسافرين .

ويعدّ الابتكار (Innovation) من أكثر مصادر الميزة التنافسية قوةً وتعدّ الابتكارات النوعية صعبة التعزيز أو الزيادة وذلك بسبب ما يرافقها من تطبيقات محتملة ، إذ تعدّ الابتكارات من أنسب الطرائق الممكنة لإيجاد موارد جديدة تستخدمها المنظمات لتحقيق التفوق على المنافسين .

فيما تعدّ الموجودات الاستراتيجية (Strategic Assets) مصدراً من مصادر الميزة التنافسية والتي لا تستند على القدرات المتميزة للمنظمة ، بل تستند على ميادينها أو موقفها السوقي ، وحجمها ، وحصتها السوقية ، والأسواق التي تختارها لبيع منتجاتها . ويرى الباحث أنه من خلال ذلك تتضح الإشارات الواضحة إلى العديد من الموارد الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمات لديمومة أنشطتها واعتماد تلك الموارد في بناء الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيزها .

وقد تطابق كلاً من (هل وجوزن) فيما طرحاه حول المصادر والأسس العامة لبناء المزايا التنافسية مع ما طرحه (Kay) واختلفا عنه في تحديد عناصر الميزة التنافسية عندما أشاروا إلى أن تلك المصادر تتضح من خلال الشكل الآتي (هل وجوزن ، ١٩٩٩ ، ١٩٦-١٩٧):



الشكل (٢)

مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية بحسب وجهة نظر (هل وجونز)

المصدر: هل ، شارلز و جونز ، جاريت ، (١٩٩٩) ، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة ومراجعة : د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص ١٩٦ .

إذ تشير الكفاءة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات ، وتقاس كفاءة أية منظمة بانخفاض مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وإن أهم مكونات الكفاءة أي من المنظمات يتجسد في إنتاجية الفرد الذي يعد أحد الموارد المهمة في المنظمة ، فإذا ما حققت المنظمة مستوى عالٍ من إنتاجية الفرد ستحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج ، أي أن هذه المنظمة ستمتلك مزايا تنافسية مركزة على الكلفة .

أما الجودة فتشير إلى إمكانية الاعتماد والوثوق بالسلع والخدمات التي تطرحها المنظمة لإنجاز الوظائف التي صممت من أجلها ، وهنا يتضح التأثير المضاعف للجودة

العالية في بناء المزايا التنافسية ، ويتضح ذلك من خلال أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في نظر المستهلكين مما يسمح للمنظمة بتحديد السعر الذي ترغبه لمنتجاتها ، وكذلك من خلال الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة لوحدة المنتج والتي تتحقق من خلال تخفيض الوقت الضائع في العمل الذي يقود إلى تخفيض التكاليف ، فضلاً عن زيادة إنتاجية الفرد العامل في المنظمة.

أما الابتكار أو التجديد فيشير إلى ما هو جديد أو حديث ومتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو منتجاتها ، وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة . وهنا يرى الباحث بأن عمليات المنافسة لا بد وأن ينظر إليها على أنها عمليات موجهة بالابتكار ، وذلك لأن الابتكار يمثل أحد العناصر البنائية للمزايا التنافسية ، كما أن عمليات الابتكار الناجحة تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تسمح للمنظمة بامتلاك ما يفتقر إليه المنافسون ، وكذلك يسمح لها الابتكار بتمييز نفسها فيساعدها على فرض أسعار عالية وخفض تكاليف منتجاتها بنسب كبيرة مقارنةً بمنافسيها .

أما الاستجابة لحاجات الزبون فتعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية وذلك لأنه يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين ، ومن ثمّ تحديد وإشباع حاجات زبائنهم ، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعدها ذلك في خلق التميّز القائم على المزايا التنافسية .

وهنا يرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى أن تحسين جودة المنتج يمكن أن يتماشى مع الاستجابة لحاجات الزبون ، أي أن تحقيق ذلك يتم من خلال تحقيق الجودة المتفوقة والابتكار كجانبين متكاملين لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون ، فضلاً عن أن سعي المنظمات إلى تحقيق المواءمة بين السلع والخدمات التي تقدمها مع الحاجات الفردية والجماعية للزبائن لا بد وأن يتم من خلال امتلاك المنظمة لحجم كبير ومتنوع من الموارد الذي يساعدها في تحقيق ذلك ، كما أنه لا بد من الإشارة إلى أهمية وقت تحقق الاستجابة لحاجات الزبون كلها وغيرها تعدّ مؤشرات على حسن استجابة ورد فعل للمنظمة تجاه حاجات الزبائن المتجددة وتقود بالتأكيد إلى تحقيق المزايا التنافسية المستندة إلى الموارد التي تساعد في تحقيقها.

وفي رأي آخر ، يحدد (Aaker, 1989, 91-106) مصادر الميزة التنافسية في سياق بحث شمل (٢٤٨) مديراً في مجموعة منظمات الخدمة والمنظمات ذات التقانات العالية حدد مصادر واسعة التنوع لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية والتي أشار إلى أنها تختلف من صناعة لأخرى ، وقد حدد مصادر الميزة التنافسية وتحقيقها في المصادر الآتية وهي : (الشهرة للنوعية ، خدمة المستهلك / دعم المنتج ، الاسم المُدرَك ، 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 كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة ، أهداف استراتيجية ، الموقع ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية ، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة) .

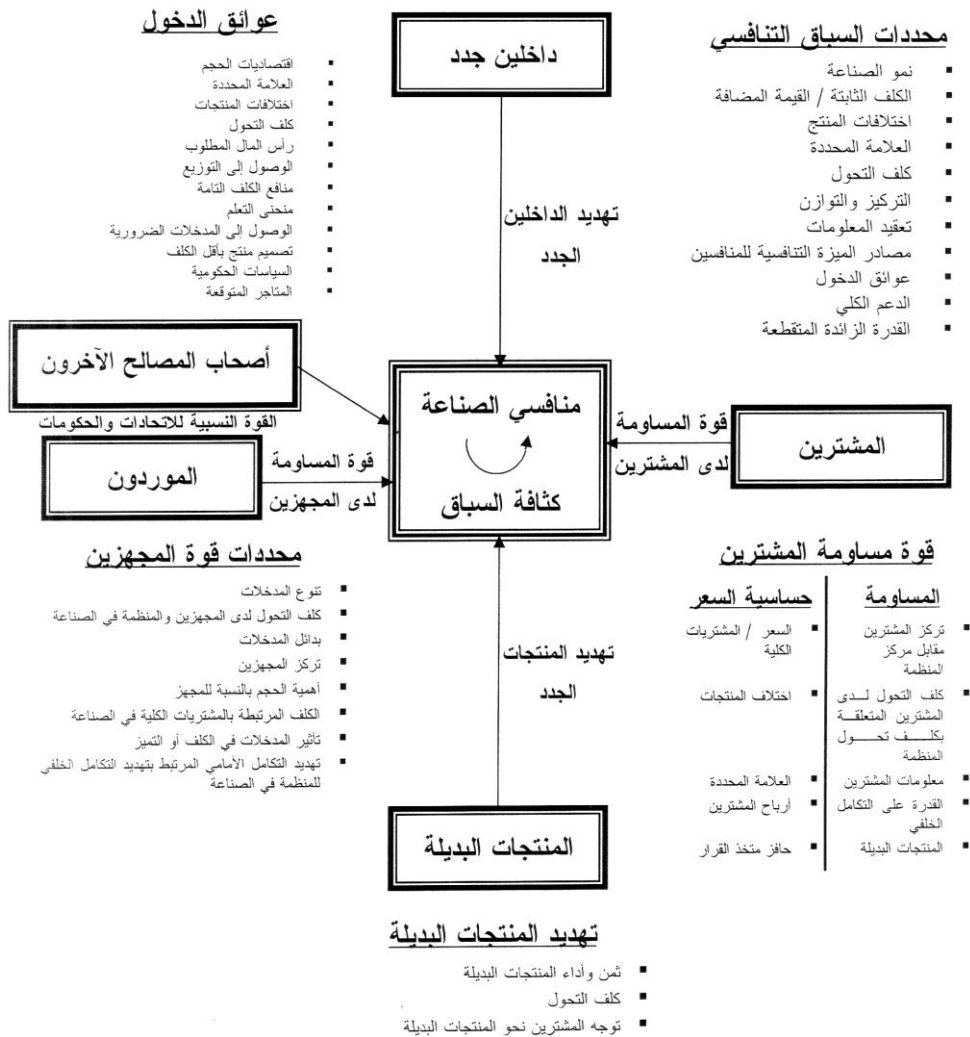
من جهته أشار (Marsh, 1990) إلى أهمية الاعتماد على المداخل المستندة إلى القيمة والقائمة على تحليل التدفق النقدي الداخل والخارج وذلك بسبب تركيز تلك المداخل على احتمالات إيجاد القيمة (Value-Creation) المرتفعة بوصفها نتيجة لأخذ وجهة النظر طويلة الأجل بعين الاعتبار عند القيام بالفعل المحدد ، لذلك فإن هنالك حاجة لتشجيع المدراء لاتخاذ الأجل الطويل في عمليات إدارتهم للأعمال المستقبلية لمنظمتهم ، ويعد ذلك في نفس الوقت موجهاً للقيمة كلما كان ذلك ممكناً في فهم الأجل الطويل بوصفه مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة .

ومن بين أهم المداخل المعتمدة في هذا الصدد هو نموذج سداسية بورتر في تحقيق المزايا التنافسية ، إذ سادت أفكار بورتر التي طرحها في خماسيته ومن ثم سداسيته في ميدان الإدارة الاستراتيجية في عقد الثمانينات والتسعينات ، وترسخ جذور ما قدمه (Porter) فيما أطلق عليه نموذج البنية التركيبية الهيكلية . الإدارة . الأداء في المنشأة الصناعية . وينصب التركيز الأساسي لجهوده على تلك الإجراءات التي يمكن لمنشآت الأعمال اتخاذها لبناء مواضع دفاعية منيعة تجاه القوى التنافسية .

إذ يؤكد (Porter) على أن هيكل الصناعة والمكانة في الصناعة هي أسس أنموذج الاستراتيجية التنافسية ، كما أن نموذج أو مخطط القوى الستة (الشكل ٣) يمكن له أن يحدد الأفكار الرئيسة لنظريته في الميزة التنافسية . إذ تؤدي تلك القوى دوراً مهماً في تحديد قواعد

المنافسة المستندة على مجموعة موارد المنظمة وعلاقاتها التعاقدية مع الأطراف المختلفة في البيئة الخاصة التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها وأعمالها . وإن الاستراتيجية التنافسية بناءً على ذلك يجب أن تنمو وتنشأ بعيداً عن التفكير العشوائي المتعلق بقواعد المنافسة التي تحدد جاذبية القطاع الصناعي (Porter, 1998, P. 4) . ويوضح الشكل (٣) سداسية (Porter) .

والواضح من النموذج سداسية (Porter) ، أن لكل صناعة هيكلها المحدد ، والذي يحدد بدوره ربحيتها على اعتبار أن الربحية من ضمن الموارد المنظمة ، فالصناعة ذات الجاذبية العالية هي تلك التي يمكن الحصول فيها على الأرباح بسهولة ، وعلى العكس من ذلك ، فإن الصناعة غير الجذابة هي التي تتصف الربحية فيها بالانخفاض ، مما يشكل ذلك دافعاً للمنشآت في الصناعة على التطوير المستمر لاستراتيجياتها لمواكبة حالة التنافس واستمرار الحصول على الأرباح من خلال إيجاد واستحداث ميزات تنافسية يمكن تعزيزها والمحافظة عليها .



الشكل (٣) : نموذج القوى الستة في المنافسة لـ (Porter)

Source: Certo & Peter, (1995), "The Strategic Management Process", 3rd. ed., United State of America Press, 79. □

إن العوامل الستة في هذا النموذج يمكن أن تسهم في تحديد ربحية الصناعة وبذلك تتميز كل صناعة بدرجة جاذبيتها دون غيرها ، والسؤال المهم الذي يطرح نفسه هنا والمتعلق بالربحية يتمثل بحجم القيمة التي تسهم المنظمة من خلالها في إشباع حاجات زبائنهم ؟ وما هو حجم تلك القيمة التي تحصل عليها المنظمة أو تنافس فيها ؟ وهنا يشير الباحث إلى أن ما طرحه كلاً من (هل وجونز) و (Kay) عندما حددوا مصادر وأسس بناء المزايا التنافسية يشير وبوضوح إلى إمكانية تحقيق تلك القيمة للمنظمة ولزبائنهم وبما يؤهل المنظمة لأن تبقى منافساً فاعلاً في الميدان التنافسي وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية وديمومتها .

كما يرى الباحث إن إطار القوى الستة يمكنه أن يسلط الضوء على ما هو مهم ، ويوجه المدراء نحو أهمية أغلب تلك الأبعاد التي تسهم في تحقيق المزايا طويلة الأجل ، وهنا يكون من المهم استخدام تلك الأداة بعناية وبشكل يساعد في السيطرة أو محاولة السيطرة على قائمة القوى القائمة في البيئة التنافسية ، وكذلك فمن المهم بالنسبة للمنظمة أن تقوم بتحديد وتحليل بعض العوامل المؤثرة التي تسهم في التحديد الصحيح والواقعي (الحقيقي) للصناعة . من هنا يوصف نموذج القوى الستة في المنافسة لـ (Porter) بأنه تمييزاً أو وصفاً لقائمة عريضة من العوامل التي توفر نقطة البداية في السباق التنافسي ، من خلال كونه مدخلاً فاعلاً وإطاراً عملياً واسع الانتشار والاستخدام في تقييم طبيعة البيئة التنافسية ووصف هيكل الصناعة . فضلاً عن كونه مصدراً ممكناً ومهماً لماهية مجموعة موارد المنظمة وعلاقاتها وإمكاناتها وقدراتها في تحقيق المزايا التنافسية .

وكخلاصة لما سبق يتضح أن وجهات نظر الكتاب والباحثين قد تباينت أيضاً في تحديد مصادر وأسس الميزة التنافسية ، إلا أن هذا التباين لم يغفل ما للموارد المنظمة المختلفة من دور في تحقيق تلك المزايا التنافسية ، ويمكن أن يتضح ذلك التباين في وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين في ذلك من خلال عرض الجدول الآتي :

الجدول (٢)

مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
١	Porter	١٩٨٥	هيكل الصناعة ، ومكانة المنظمة في الصناعة ، والمشتريين ، والموردين ، والداخلين الجدد ، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الآخرون
٢	Aaker	١٩٨٩	الشهرة للنوعية ، وخدمة المستهلك / دعم المنتج ، الاسم المُدرِك ، 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 كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة ، أهداف استراتيجية ، الموقع ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية ، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة
٣	Marsh	١٩٩٠	التدفق النقدي ، إيجاد القيمة
٤	Kay	١٩٩٣	الشهرة أو السمعة ، والمعمارية ، والابتكار ، والموجودات الاستراتيجية
٥	هل وجونز	١٩٩٩	الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار

المصدر : من إعداد الباحث استناداً إلى التحليل النظري السابق .

ومن خلال ما سبق ، يتضح أن هناك الكثير مما أشار إليه الكتاب والباحثين من الموارد أو الموجودات الاستراتيجية التي تشكل في الوقت ذاته من المصادر الأساسية للمزايا التنافسية، عليه فإن تلك الموارد هي في الواقع من أسس المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، وكما سنجد في المحور اللاحق .

المحور الثالث : تتابعية الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية

إن ما ذهبنا إليه من تحليل في المحورين السابقين يشير وبوضوح إلى أن قيام منظمات الأعمال وبنائها يستند أساساً على توافر أنواع وأصناف متعددة من الموارد ، لا بل أن تحديد الموارد اللازمة لبناء أي من المنظمات يتوقف على طبيعة تلك المنظمة وبالطريقة التي تنجز بها أهدافها ، وقد تمثلت خلاصة ما ذهبنا إليه في هذا البحث أن هناك تبايناً في التسميات التي أطلقها الكتاب والباحثين لوصف تلك الموارد ، إلا أننا نرى أنها ومهما اختلفت تسمياتها لا تخرج عن نوعين رئيسيين هما : الموارد المادية (الملموسة) والتي تتضمن كل ما هو مادي من الموارد ، فضلاً عن كونه من الضروريات التي تسعى المنظمات لامتلاكها والاستناد عليها في إنجاز أهدافها .

أما النوع الثاني فهو الموارد غير المادية (غير الملموسة) والتي تحصل عليها المنظمة نتيجة لتكامل عوامل متعددة أبرزها مدة ممارستها للعمل (خبراتها المتنوعة) ، المهارات البشرية المتوافرة ، المهارات المعرفية المتاحة فيها وغيرها مما ينعكس في امتلاك المنظمة لهذا النوع من الموارد والذي يساعدها في تحقيق المزايا التنافسية في القطاع الصناعي الذي تعمل فيه .

وفي إطار التأكيد على حقيقة ما ذهبنا إليه نجد أن البعض يشير إلى أن وجود وتوفر الموارد المادية بصيغ الاستثمار المادي الملموس المختلفة في المنظمة وكذلك وجود الموارد غير المادية (غير الملموسة) يمكن أن يقود ومن خلال تفاعل هذين النوعين من الموارد في منظمات الأعمال إلى تشكيل الأسس التي تقود إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تكون قد استندت فعلاً على درجات عمق وتركيز المنظمة على تلك الموارد (Hamel & Heene, 1994, 63) .

وتأكيداً لذلك نجد أن (هل وجونز) يشيران إلى أن الاستناد في بناء المزايا التنافسية للمنظمة على الأنواع المختلفة من الموارد يقود إلى تباين في نوعية تلك الميزة ومدى

ديمومتها ، إذ أشاروا إلى أن الاستناد إلى الموارد المتفردة القيمة سوف يقلص الفترة الزمنية لديمومة تلك الميزة لدى المنظمة نتيجة لسهولة تقليد المنافسين لها . في حين إن بناء الميزة التنافسية استناداً إلى الموارد المعنوية سيطيل من استفادة المنظمة من تلك المزايا نتيجة لوجود الكثير من العوائق التي تعيق إمكانية قيام المنافسين في تقليدها وهذا يعود إلى عوامل تتعلق بقناعة المستهلكين بالعلامة التجارية مثلاً أو العوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين ، أما الاستناد في بناء المزايا التنافسية على الموارد والمهارات التقنية سوف يسهم في ديمومة استئثار المنظمة صاحبة تلك الموارد بها لفترة لا تقل عن (١٧) سنة وفقاً لقوانين براءات الاختراع (هل وجونز ، ١٩٩٩ ، ١٩٨) .

كما أن امتلاك المنظمة لأي من الموارد بكلف مناسبة ومن ثم استخدامها بطريقة اقتصادية تؤهلها لتحقيق المزايا التنافسية ، إذ أن حصول المنظمة على الموارد تتحكم فيه إمكانياتها وقدراتها المختلفة ، في حين أن تحقيق المزايا التنافسية من خلال تلك الموارد يستند إلى الطريقة التي تستخدم بها تلك الموارد وبشكل يميزها عن غيرها من المنظمات .

وبالاتجاه نفسه يشير (Ngowi, et al., 2001, 1-7) إلى دور الموارد في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الناشئة يمكن أن يتم من خلال تحديد موارد تلك المنظمات والذي يتم في ضوء المشاريع التي تقوم تلك المنظمات بتنفيذها ، وذلك لأن الموارد الملموسة وبخاصة المواد والمكائن والمعدات التي تكون مطلوبة لتنفيذ مشروع خاص هي نفسها بغض النظر عن المنظمة التي تنفذ المشروع وذلك بالاستناد إلى أن هذه المنظمات تمارس أعمالها في سوق تمتاز بتنافسياتها المتزايدة ، إذ يمكن لكل المنظمات أن تحصل على هذه الموارد وعوامل الإنتاج الأخرى بكلف معتدلة ، ولكن الاختلافات الجوهرية تبقى في الطرق والأساليب التي تستعملها بها المنظمات لتوزيع واستخدام تلك الموارد إلا في الحالات التي تستخدم فيها المنظمة تقانة فريدة تتطلب معدات وموارد خاصة.

وهنا يمكن للمنظمات أن تحقق المزايا التنافسية من خلال الاعتماد على تراكم (تجميع) كميات كبيرة من الموجودات والموارد المادية والمالية وتتمكن المنظمات من تحقيق المزايا التنافسية بالاستناد إلى تلك الموارد النادرة التي تمتلكها.

وفي إطار تحديد دور فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد فإنه يمكن الإشارة إلى أن للاستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المتواصلة (المستمرة) فقط

إذا كانت تركز على بعض موارد المنظمة الخاصة ، وإلاّ سيتمكن المنافسين وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة .

فضلاً عن ذلك ، فإن قيمة موارد المنظمة المرنة (غير الخاصة بها) لا تزيد عن قيمة سوق عناصر الإنتاج ، حيث يستطيع المنافسون تقليد استراتيجيات تتطلب فقط موارد المنظمة المرنة وذلك بالحصول عليها من سوق عناصر الإنتاج . لذلك فإنه وفي الوقت الذي تستثمر فيه المنظمة مواردها المرنة لتقليل حواجز الخروج ومن ثمّ تحقيق ميزة تنافسية مستمرة ، فإنه ينبغي على المنظمة أن تقيّم مواقع سوق المنتجات مع ضمان بعض موارد المنظمة الخاصة، وكذلك فإن اعتبار المقدرات والكفاءات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة من ضمن مواردها الخاصة بها فإن تلك الإمكانيات (القدرات) تصبح استراتيجية إذا كانت لازمة لحاجة مستعملها، وهنا تصبح تلك المقدرات فريدة ويصعب تكرارها وتقليدها مما يوفر للمنظمة التي تمتلكها فرصة التميز بسمة أساسية تتمثل في عدم وجود سوق لها ما عدا الحالة التي تتم من خلال سوق منظمات الأعمال ، وهكذا فإن الموارد تتعزز بالمقدرات الجوهرية وتعززها (Teece et. al., 1997, 519) .

أخيراً ، يمكن الإشارة أنه ما دامت الاستراتيجية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية وأن أية استراتيجية لا بد وأن تصاغ بموجب موارد المنظمة وفي ضوءها ، لذا يتأكد الدور الجوهرى لتلك الموارد في تحقيق الميزة التنافسية .

وفي ذلك يشير الباحث إلى أن هناك العديد من العوامل التي تسهم في جعل الموارد أساساً في بناء استراتيجية للمنظمة (التنافسية) ومن ثمّ تحقيق المزايا التنافسية من خلال تبني تلك الاستراتيجية ، وقد أسهم التحليل الوصفي النظري الذي شمله البحث في توضيح تلك العوامل والتي تتمثل في نوع المنظمة ، حجمها ، وطبيعة أهدافها ، والعوامل البيئية (السوقية)، هيكل السوق أو الصناعة التي تعمل فيه المنظمة ، نوع الموارد المطلوبة والمتاحة أمام منظمة الأعمال ، وطريقة استخدام تلك الموارد من قبل المنظمة ، درجات عمق وتركيز المنظمة على الموارد ، إذ اتضح من خلال ما سبق أن الاختلاف والتباين في أنواع الموارد المعتمدة في بناء المزايا التنافسية أسهم في اختلاف أساس الميزة التنافسية ، فضلاً عن إسهامه في اختلاف المدى الزمني لديمومة الميزة التنافسية التي حققتها المنظمة . كما أن آليات امتلاك المنظمة للموارد مرهون بإمكانيات المنظمة ، أما تحقيق المزايا التنافسية استناداً إلى تلك الموارد فيمكن في : الطريقة التي تستخدم فيها المنظمة تلك الموارد، وكم

الموارد المتجمعة لدى المنظمة (المنظمات الكبيرة) ، أما المنظمات الصغيرة التي تصطدم بندرة الموارد فإنها يمكن أن تقوم ببناء استراتيجياتها اعتماداً على مقدراتها المملوكة بدلاً من التفكير بالقيام بتقليد المنظمات الكبيرة الأمر الذي يصعب عليها القيام به.

المحور الرابع: الخلاصة

يمكن عرض خلاصة البحث كالآتي :

١. إن اختلاف وجهات النظر الاستراتيجية والمحاسبية في التسمية الخاصة بالموارد والموجودات لا يعني ابتعاداً بين الفئتين حول المضمون الواحد لكلا المصطلحين، وكذا بالنسبة لحالة التباين في تصنيفات الكتاب والباحثين لأنواع وأصناف الموارد المنظمة.
٢. تتمكن المنظمات من تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد المختلفة التي حشدتها وقامت بتجميعها وبشكل يعطيها صفة الموارد الاستراتيجية في المنظمة ، مما يوجب عليها ضرورة توجيه جهودها نحو القيام بحشد وتجميع الموارد المختلفة وذلك انطلاقاً من الارتباط الحقيقي لامتلاك المنظمة لتلك الموارد وتحقيق الميزة التنافسية فيها .
٣. يمكن لنظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد أن تسهم بوصفها إطاراً تتمكن المنظمات من خلاله من تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال القيام بصياغة استراتيجياتها المختلفة بناءً على الموارد التي تمتلكها ، ويتأكد ذلك من خلال إشارة هذه النظرية إلى أن منظمات الأعمال تعدّ بمثابة مجموعة متماسكة من الموارد الفريدة والنادرة التي تساعد في تشكيل القاعدة الأساس للتمايز التنافسي ، وبما يساعدها في صياغة استراتيجياتها المختلفة لتحقيق المزايا التنافسية ، وكذلك من خلال محاولة تلك المنظمات لامتلاك ما يسمى بالموارد الثمين وميزاته التي تؤهلها للاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية .
٤. تشير نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من قبل المنظمة اعتماداً على امتلاكها لما يسمى بالموارد الثمين (The Valuable Resource) الذي يتميز بثلاث جوانب أساسية هي اختلاف وتنوع الموارد والقابلية غير الكاملة لنقل تلك الموارد ، فضلاً عن حدود المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها .

٥. يقف البحث عند مصادر الميزة التنافسية ، ويرى بأنها متعددة في منظمات الأعمال ، وإن حالة التعدد تلك تجعل المنظمات التي تمتلك المزايا التنافسية تختلف عن غيرها من المنظمات حتى وإن كانت تعمل معها في نفس القطاع الصناعي ، والسبيل المتاح أمام المنظمات لذلك يتمثل في السعي الجاد لتجديد مصادرها المملوكة والعمل على امتلاك ما لم تتمكن المنظمة من امتلاكه من تلك المصادر وبما يؤهلها للبقاء في المجال التنافسي الذي تعمل فيه .
٦. تشير سداسية بورتر Porter إلى إمكانية اعتماد الموارد التنظيمية المتاحة أو الممكن تحصيلها بوصفها أداة فاعلة وقاعدة واسعة تُعتمد في تحقيق الميزة التنافسية ، والأمر يرتبط بعوامل عدة لعل أبرزها جاذبية الصناعة وقيمة المنتج ومجموعة علاقات المنظمة مع الأطراف المختلفة والتي من شأنها أن تقوي إمكانات المنظمة في تحصيلها للموارد .
٧. تجب الإشارة إلى أن امتلاك المنظمة لأي من الموارد بكلف مناسبة ، ومن ثم استخدامها بطريقة اقتصادية يؤهلها لتحقيق المزايا التنافسية ، عليه فإن آليات حصول المنظمة على الموارد مرهون بإمكاناتها وقدراتها المختلفة ، في حين أن تحقيق المزايا التنافسية من خلال تلك الموارد يستند إلى الطريقة التي تستخدم بها تلك الموارد وبشكل يميزها عن غيرها من المنظمات .
٨. يتضح أن نوع الموارد التي تستخدمها المنظمة سيتحكم في نوعية الميزة التنافسية ويحدد أساسها ، فضلاً عن أن ذلك يمكن أن يساعد في تحديد المدى الزمني لديمومة تلك الميزة سواء أكان طويلاً أم قصيراً .

المصادر

- الشماع ، خليل محمد حسن ، (١٩٩٩) ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة ، مطبعة الخلود ، بغداد .
- المغربي ، عبدالفتاح ، (١٩٩٩) ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية .
- هل ، شارلز و جونز ، جاريت ، (١٩٩٩) ، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل ، ترجمة ومراجعة : د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- Aaker, D. A., (1989), Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage, California Management Review, Winter.
- Barney J. B., (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck & Business Strategy”, Management Science, 32 (10).
- Certo & Peter, (1995), “The Strategic Management Process”, 3rd. ed., United State of America Press.
- Collis, David J. & Montgomery, Cythia A., Competing on Resources: Strategy in 1990s, HBR, Vol. 73, No. 4, (July0August, 1995), P. 118.
- Ghemawat, P. & del Sol, P., (1998), Commitment Versus Flexibility? California Management Review, Vol. 40, No. 4.
- Hamel, G. & Heene, (1994), A., “Competence Based Competition”, John Wiley & Sons, Ltd., U.S.A.
- <http://www.nacm.org/bcmag/bcarchives/2003/febtopic2.html>.
- 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.
- Marsh, P. (1990), Short Termism on Trial, Institutional Fund Manager’s Association.
- Ngowi, A. B., Iwisi, D. S., & Mushi, R. J., (2001), Competitive Strategy in Context of Low Financial Resources, Work Paper, University of Botswana.

- Peteraf, M. A., (1993), The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 14.
- Porter, E. Michael, (1998), “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, New York, New Introduction Copyright, The Free Press.
- Porter, Michael, (1985), “Competitive Advantage”, The Free Press, New York.
- Schoemaker, J. Paul, (1992), “How to Link Strategic Vision to Core Capabilities”, Sloan Management Review, Fall.
- Teece, D. J., (1980), “Economics of Scope and Scope of Enterprise”, Journal of Economic Behavior & Organization.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18: 7.
- Warnerfelt B., (1984), “A Resource-Based View of the Firm”, Strategic Management Journal, 5 (2).