

الفصل الثامن

الميزة التنافسية المستندة الى المقدرات الجوهرية للمورد البشري

- ١ . اهداف الفصل
- ٢ . التطور التاريخي للميزة التنافسية
- ٣ . مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها ومداخلها المستندة الى الموارد البشرية
- ٤ . خصائص الميزة التنافسية
- ٥ . مصادر بناء الميزة التنافسية وتعزيزها
- ٦ . أنواع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
- ٧ . علاقة المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالميزة التنافسية
- ٨ . ملخص الفصل
- ٩ . اسئلة الفصل



الفصل الثامن

الميزة التنافسية المستندة الى المقدرات الجوهرية للمورد البشري

اهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى توضيح اهم المراحل التاريخية لتطور الميزة التنافسية، والتعرف على مفهومها واهميتها في منظمات الاعمال ومداخلها المستندة على الموارد البشرية، وتحديد اهم خصائص الميزة التنافسية، واهم انواعها ومصادر بناءها وتعزيزها والعوامل المؤثرة فيها، فضلا عن محاولة توضيح طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري والميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة. تعمل المنظمات اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير والمنافسة الشديدة في الوقت نفسه، ولكي تتمكن من البقاء والنمو وعلى الأمد الطويل، فإنها بحاجة لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، وتعزيزها بشكل مستمر لكي تواكب التغيير التي تشهدها بيئاتها، ويتطلب ذلك عدد من الموارد، ومن أهم تلك الموارد هي الموارد البشرية، التي تساعد على انجاز الأداء المتفوق، ومن ثم مجاراة المنافسين. وسنحاول في هذا الفصل التركيز على الميزة التنافسية للمنظمات واهم العوامل المؤثرة في بنائها وتعزيزها، فضلا عن بعض الموضوعات ذات العلاقة بها:

أولا: التطور التاريخي للميزة التنافسية

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية (Competitive Advantage) يرجع إلى (Chamberlin, 1939)، ثم إلى (Selznich, 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة، بعدها حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف كل من (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها: "الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد"، ثم وضع كل من (Porter 1984 & Day 1985) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، إذ اعتبرا أنها هدف استراتيجي، ويعد (Michael Porter) أول من صاغ نظرية الميزة التنافسية، إذ صمم نموذجا لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه (الميزة التنافسية) سنة (1985)، وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد، والتجارة والتسويق، وبرز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واسع في منتصف السبعينات، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجهه

رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية. وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل المنظمات بدلا من الميزة النسبية. وقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافساتها اليابانية، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية، ولا بد من الإشارة الى إن مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفة وإنما هو نتيجة التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التطورات التي شهدتها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات، ومنذ كتابات (دافيد ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة، وتم التأكيد على ان السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يتجلى في امتلاك المنظمات مجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الأداء بينها، ومن جهة اخرى يمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة اهتمام المنظمة بتطوير مفهوم الميزة التنافسية بالاتي :

١. ظهور تكنولوجيا حديثة.
 ٢. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها.
 ٣. تغيير تكاليف المدخلات.
 ٤. التغيير في القيود الحكومية.
- كما يمكن تحديد أهم مراحل تطور الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول (٣):

جدول (٣) مراحل تطور الميزة التنافسية

المرحلة	الفترة الزمنية	الأفكار	الباحثين والكتاب	السنة
---------	----------------	---------	------------------	-------

1939 1959 1937	Chamberlin Selznick Alderson	- ربط الميزة بالكفاءة الميزة = الكفاءة = الخبرة - الميزة هي احد أجزاء إستراتيجية المنظمة - الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير معتمد	من نهاية الثلاثينيات الى نهاية الستينات	الأولى
1978	Hover Guth Andrews Christensen	الميزة = الفرص - التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف - ضرورة تقويم الموارد والقدرات - الميزة التنافسية هي احد مكونات إستراتيجية المنظمة	من السبعينات الى منتصف الثمانينيات	الثانية
1984 1985 1989 1995	Day Porter Fahey Mu	الميزة = هدف الإستراتيجية - تحقيق الميزة سيؤدي الى أداء متميز - الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل - الأداء يسبق عملية خلق القيمة - الميزة = القيمة المضافة	١٩٨٥	الثالثة

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها ومدخلها المستندة الى الموارد البشرية

أ: مفهوم الميزة التنافسية

وردت مفاهيم كثيرة للميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة، وسيتم استعراض بعضها بما يخدم الدراسة الحالية، إذ ان الميزة التنافسية لا تظهر في المنظمات المعزولة، وإنما في مجموعة من المنظمات، بمعنى آخر في المنظمات التي تعمل في الصناعة نفسها، وتشارك سوية من خلال الزبائن والمجهزين وغيرها

من العلاقات المتماثلة، وان المنظمات الناجحة في امتلاك الميزة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا وبراءات الاختراع أو المركز الاستراتيجي لها فقط، وإنما على كيفية ادارة القوة العاملة فيها، كما تلعب المعرفة التنظيمية دور أساسي في تحقيقها، كما ان عدم التجانس في الموارد التنظيمية يؤدي إلى الاختلاف في الميزة التنافسية ومستوى الأداء بين المنظمات، ويمكن تحقيقها من خلال امتلاك المنظمة استراتيجيات متميزة تساعد على استقطاب الموارد البشرية ذات الأداء المتفوق والاحتفاظ بها. في حين أكد على ان الميزة التنافسية تتجلى في قدرة المنظمة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة من منافسيها، وتتضمن المهارة والمعرفة والموارد التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين، وان المنظمة تتميز ضمن مجالات محددة إذ لا يمكن إن تكون هي الأفضل في كل المجالات. وركز البعض في تحديد مفهوم الميزة التنافسية على القدرة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها، وبالالاتجاه نفسه عرفت بأنها: "الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين". وترتبط الميزة التنافسية اليوم بشكل أساسي بتطوير واستخدام مقدرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة، وقد تم توضيح الدور الذي تؤديه "الكفاءة، والجودة، والإبداع، والاستجابة للزبون" في بناء الميزة التنافسية والاحتفاظ بها، وتم تحديد قوة المركز التنافسي لمنظمة الأعمال في امتلاكها "أوسع حصة في السوق، والمقدرات الجوهرية التي تتصف بالقوة والتميز"، ولا بد من الإشارة الى ان الميزة التنافسية تتطلب براعة تنظيمية لانجازها، وهذا يستلزم من المنظمة الاهتمام بكيفية إدارة الأفراد العاملين فيها، إي أن مصادر الميزة التنافسية انتقلت من المصادر المالية إلى المصادر التكنولوجية ومن ثم إلى المصادر البشرية أو كما يسمى "رأس المال الفكري"، كما ان نجاح أي منظمة وتفوقها على المنافسين الذي يمتلكون الإمكانيات والقدرات والموارد ذاتها، لا يمكن أن يفسر إلا بامتلاكها لمزايا تنافسية ترتبط ببلوغ وضعية تسمح لها بخلق القيمة والحصول على إرباح يفترض إن تكون أعلى من المعدل الاعتيادي للصناعة. وعرفت الميزة التنافسية بأنها: "إي شيء يميز المنظمة عن المنافسين في السوق، والنتيجة عن المواهب النادرة للعاملين، بضمنها ذلك المرونة والإبداع والأداء المتفوق والإنتاجية العالية والخدمات المقدمة للزبون"، كما تشمل المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من قدرة منافسيها في استغلال مواردها المادية أو البشرية، إذ قد تتعلق بالجودة التكنولوجية، أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير المستمر، أو تمييز في الفكر الإداري، أو وفرة في الموارد المادية، أو امتلاك الموارد البشرية المؤهلة، كما ينصب تركيزها على خلق ميزة فريدة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، وبالالاتجاه نفسه أكد على ان الميزة التنافسية تركز على البحث عن شيء فريد ومختلف عن

ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب من خلال الجدول (٤):

جدول (٤) تعريف الميزة التنافسية على وفق آراء ووجهات نظر عدد من الباحثين والكتاب	
ت	التعريف
١	قدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها الداخلية في أداء أدشطنها، وخلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها.
٢	خصائص المنظمة النادرة و الصعبة التقليد التي تتضمن: "الثقافة التنظيمية، ومهارات البحث والتطوير، ونظم المعلومات.. وغيرها".
٣	قدرة المنظمة على إشباع حاجات الزبون المستهدف بصورة تفوق الآخرين.
٤	الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها التغلب على المنافسين.
٥	الموقع الفريد ذات الأمد الطويل الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية لتقديم منافع ذات قيمة عالية لزيانها لا يستطيع منافسها تقديمها.
٦	تميز المنظمة على منافسها بمرکز فريد، يتيح لها تقديم منتج متميز بأسلوب ناجح وربحية أفضل.
٧	القدرة لانجاز الأداء المتفوق على المنافسين لتحقيق الإرباح.
٨	موقع الأداء المتفوق للمنظمة المنجز من خلال عرض منتجات وخدمات بأسعار اقل من المنافسين، أو بعرض منتجات وخدمات متميزة للزيان.
٩	مجموعة من العناصر المدركة ذات القيمة العالية في السوق، التي تضمن التميز للمنظمة بالمقارنة مع منافسها.
١٠	التمايز والاختلاف في اي خاصية أو عامل يسمح للمنظمة تحسين أوضاعها الداخلية و خلق قيمة أفضل للزبون، فضلا عن تحقيق الأداء المتفوق.
١١	الإستراتيجية التي تساعد على خلق قيمة إضافية للمنظمة بشكل يختلف عن المنافسين المحتملين لها.
١٢	مجموعة المهارات والمعارف والموارد والمقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لإنتاج قيم ومنافع للزيان أعلى مما يحققه المنافسون.
١٣	إحدى المقاييس التي تعتمد لقياس نجاح المنظمة، وقدرتها على خلق القيمة للزيان نسبة إلى منافسها.
١٤	قابلية المنظمة على التفرد بخصائص مميزة، بالإمكان الاحتفاظ بها بصورة مستمرة، من خلال إتباع نظم معرفية مدارة بشكل دقيق.
١٥	الموارد والإمكانات القوية التي تمكن المنظمة من اختيار وتطوير وتطبيق القيمة التي تؤدي إلى التحسين الإستراتيجي.
١٦	القدرة على التحكم الجيد بعوامل النجاح الحرجة للمنظمة.
١٧	مجموعة المهارات والتجارب والمعارف المستقرة في القوة العاملة للمنظمة، والتي تقود العملية الإنتاجية فيها.
١٨	الحالة التي تكون فيها المنظمة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وهذا بسبب امتلاكها لكفاءات معينة.
١٩	مجموعة من العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها، الهادفة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
٢٠	المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد

	من اثر تهديداتها، وتتبع عن قدرتها على استغلالها الجيد لمواردها المادية والبشرية أو الفكرية.
٢١	قدرة المنظمة على الأداء بطريقة لا يستطيع المنافسين محاكاتها.
٢٢	قدرة المنظمة على خلق نظام يمتلك مزايا فريد عن المنافسين.
٢٣	ميزة المنظمة التي تساعد على تحقيق الإرباح من خلال الأداء المتفوق.

وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة نلاحظ ان بعض الباحثين ركزوا في تعريفهم للميزة التنافسية على أهم الخصائص التي تتمتع بها المنظمة، في حين ركز آخرون على الموارد والمقدرات التي تمتلكها، ومن جهة أخرى ركز البعض على قدرة المنظمة لإضافة قيمة لزيائنها من خلال إدارتها الجيدة للموارد والإمكانات التي تمتلكها، وعدّها آخرون بأنها جزء من استراتيجية المنظمة، ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والنتيجة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتهم الجوهرية بكفاءة عالية، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول مدة ممكنة.

ب: أهمية الميزة التنافسية

تساعد الميزة التنافسية على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغييرات البيئية والتكنولوجيا، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل، كما أنها تؤثر في الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الإرباح التي تحصل عليها، وتشكل السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن، عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية، بصورة تمكنها من التكيف للأفرص المتغيرة بشكل سريع، وتعد الميزة التنافسية بمثابة مؤشرا ايجابيا لتوجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها، وهذا يعني امتلاك المنظمة زبائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تأثراً لعروض المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والإرباح من جهة أخرى، كما تتبع أهميتها من خلال قدرتها على تحقيق الانسجام بين " موارد ومقدرات وثقافة المنظمة "، وتوظيفها من أجل تحقيق التمييز والتفوق لها في ظل البيئة التي تعمل فيها. كما تزداد أهمية الميزة التنافسية كلما كانت صعبة التقليد وقوية، بما يعزز من مكانتها ولمدة طويلة ويجعل المنظمة من المنظمات الرائدة في عالم الأعمال، وانها تعد معياراً مهماً للمنظمات الناجحة، لأنها تساعد على إيجاد نماذج جديدة للتنافس باستمرار، طالما أن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم تام بها، و تختلف المنظمات في أدائها، فمنها التي تستمر وتحافظ على مكانتها وحصتها السوقية،

ومنها التي تنسحب وتخسر مركزها نظراً لضعف قدرتها على المنافسة، الأمر الذي جعل فكرة الاستمرار وتحسين الموقع التنافسي الهاجس الرئيسي لكافة المنظمات، إن أرادت أن تثبت وجودها في بيئة تتميز بحدة المنافسة وتعدد المنافسين. ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحث بالآتي:

١. تساعد على تحسين السمعة التي تتمتع بها المنظمة في بيئتها من خلال تحسين أدائها.
٢. زيادة مرونة المنظمة للتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية.
٣. تحسين ربحية المنظمة بالشكل الذي يساعد على الأنفاق الجيد للتطوير التكنولوجي، وكذلك إرضاء العاملين فيها.
٤. تقوية الحصص السوقية الخاصة بالمنظمة والحفاظ على زبائنها.
٥. مساعدة المنظمة في التنسيق بين الموارد كافة التي تمتلكها بالشكل الذي يعزز من قيمتها.

جـ: مداخل الميزة التنافسية المستندة الى الموارد البشرية

لقد وجد أن هناك عدداً من المداخل المعتمدة في دراسة الميزة التنافسية، كل منها يقضي إلى تحقيقها وضمان استمرار ديمومتها، ولكن سنركز في دراستنا على المداخل المستندة الى الموارد البشرية، إذ تعد هذه الموارد من أئمن الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها، ولكي يكون الأفراد ميزة رئيسة يجب إن يكون لديهم المعلومات الضرورية لأداء ما مطلوب منهم بشكل ناجح، وان العاملين في المنظمة هم ميزة رئيسة، من خلال دورهم في تحديد النجاح النهائي لمنظمتهم، إذ تقوم الموارد البشرية بتقديم المقدرات الجوهرية التي تغذي ميزة المنظمة، للحفاظ عليها لأطول مدة دون إن يتمكن المنافسين من تقليدها، وان المداخل المعتمدة على الموارد تقدم إطار لفهم دور الموارد البشرية في تزويد المهارات الفريدة والمعارف والمقدرات والتجارب، التي من الممكن إن تعزز ميزة المنظمة، ويجب إن تتمتع الموارد البشرية بعدد من الخصائص أهمها "القيمة، والندرة، وعدم القابلية للتقليد، او للاستبدال". ويمكن توضيح دور الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة على وفق عدد من المداخل بحسب توجهات الباحثين والكتاب من خلال الجدول (٥):

جدول (٥) دور الموارد البشرية وإدارتها في بناء الميزة التنافسية على وفق مداخل عدة				
مصدر الميزة التنافسية	المدخل	قيمة الموارد البشرية	دور ادارة الموارد البشرية	قاعدة الميزة التنافسية
داخلي	المدخل المعتمد	الموارد البشرية	تحقيق القيمة	اتساق الموارد

والمقدرات بالندرة والقيمة وعدم القابلية للتقليد او للاستبدال	المثلى للمورد البشري	كمورد	على الموارد	
اداري، اعتمــاد المساهمة، انتقالي، المخرجات المعتمدة على المقدرات	تطوير ونشر الكفاءة	تعتمد الكفاءة كمدخلات تسهم في تطوير الخدمة والمنتج	المدخل المعتمد على الكفاءة	
تكامل المعرفة المتخصصة مع القابليات تنظيمية	تحقيق القيمة الأقصى للمورد البشري من خلال التطوير والانتشار	العاملون الجوهريون يعملون كمورد استراتيجي	المدخل المعتمد على المعرفة	
كسب وتطوير الموارد والمقدرات ضمن مستويات المنظمة كافة	تطوير مقدرات الموارد البشرية	بناء وزرع علاقات الموارد البشرية	مدخل شبكة الأعمال	
ربط متطلبات سلوكيات الدور بالإستراتيجية التنافسية	التركيز على تحفيز سلوكيات الدور وفقا لمتطلبات الإستراتيجية التنافسية	الدور السلوكي للموارد البشرية كوسيط بين النتائج الإستراتيجية والتنظيمية	المدخل السلوكي	التفاعلي

ترتيب نظم ادارة الموارد البشرية افقيا وعاموديا	تحسين الاداء	راس المال البشري كوسيط بين ادارة الموارد البشرية والاداء	مدخل الموائمة الأفقي - ألعامودي (ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية)	
قدرة المنظمة على اداء الأنشطة بسعر اقل او على نحو متميز في الصناعة / عوامل النجاح الحرجة ضمن بلد معين	أنشطة اسناد	ليست ثمينة بحد ذاته، أنشطة انجاز	مدخل الوضع التنافسي مدخل الصناعة / البلد	الخارجي

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية

لقد اتفق الباحثون والكتاب على وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي توفرها في موارد ومقدرات المنظمة لكي يتم عدّها ميزة تنافسية، إذ حددت مجموعة منها بالاتي:

1. تساعد المنظمة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
2. متوفر لدى عدد صغير من المنافسين.
3. ذات قيمة عالية وغير قابل للتقليد.

وتم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية بـ "غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال"، ويجب أن تكون "حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، وممكن الدفاع عنها ولا سيما من تقليد المنافسين، ومستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن"، كما يجب ان: "تقدم دعماً مهماً يساهم في نجاح المنظمات، وتتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة، وتمثل أساساً للتحسينات المستقبلية، وتحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتوفر الانسجام الفريد بين المنظمة البيئية"، في حين حددت سبعة عناصر أساسية ينبغي أن تتسم بها موارد المنظمة لكي يتم عدّها ميزة تنافسية ومن أهمها:

1. الموارد المنتقاة: تمثل الموارد التي تستطيع المنظمة من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها، كسمعتها في السوق.
2. القوة النسبية للتنافس: وهي قوة المنافسين المتمثلة بمقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم.

٣. **المقدرات المبدعة للمنظمة:** وهي المقدرات التي تحقق مزايا تنافسية قيمة يكون من الصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل الآخرين.
٤. **قوة الاستمرارية:** وهي استمرارية توفر الموارد التي تضمن ديمومة الميزة التنافسية.
٥. **صعوبة الإحلال والاستعاضة:** يصعب إحلال شيء بديلاً عن منتجات المنظمة.
٦. **التوزيع والتخصيص الملائم:** توزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح كافة في المنظمة.
٧. **صعوبة التقليد:** إي من الصعب على المنافسين تقليد موارد المنظمة. ومن جهة أخرى تم تحديد مجموعة خصائص تتمتع بها الميزة التنافسية

منها:

١. نسبية وتتحقق بالمقارنة مع غيرها، أي ليست مطلقة.
 ٢. تحقق التفوق والأفضلية للمنظمة.
 ٣. تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق القيمة لها.
 ٤. تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها.
 ٥. تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.
- وبعد الاطلاع على ما سبق يمكن تليخيص أهم خصائص الميزة التنافسية

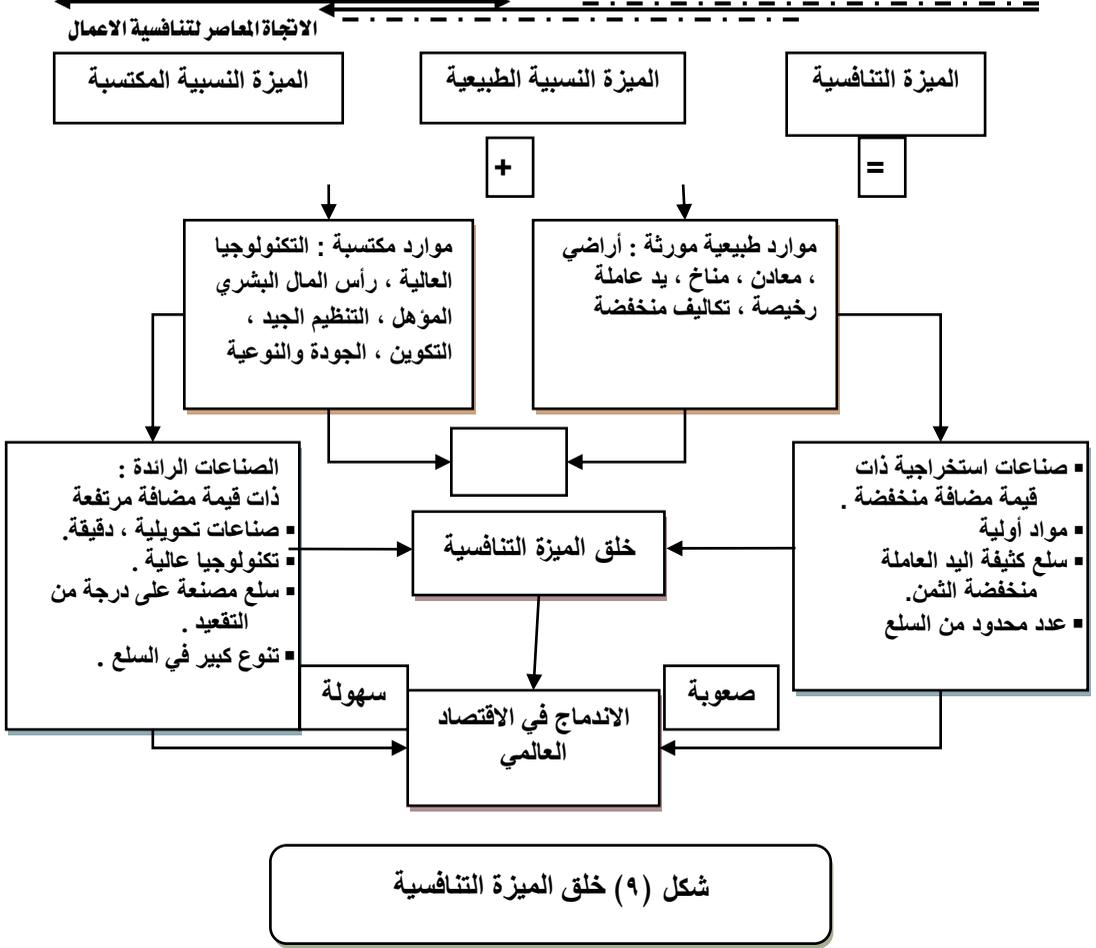
بالاتي:

١. متوفرة لدى عدد صغيرة من المنافسين في الصناعة.
٢. أمكانية أدامتها لأطول مدة ممكنة.
٣. صعوبة محاكاتها من قبل المنافسين، وإمكانية الدفاع عنها من قبل المنظمة.
٤. تساعد على تحقيق الانسجام بين موارد المنظمة كافة بالأشكال الذي يساعد على تطويرها.
٥. تعمل على أرضاء كل الجهات ذات المصالح المشتركة مع المنظمة.
٦. ذات قيمة عالية للمنظمة وللزبائن الذين تتعامل معهم.
٧. صعوبة استغناء المنظمة عنها أو استبدالها بموارد أخرى.
٨. تساعد على تحقيق الأفضلية للمنظمة من خلال مساعدتها على الإبداع والتفوق.

رابعاً: مصادر بناء الميزة التنافسية وتعزيزها

قام (Hall) بتحديد الموارد المعنوية "الموجودات والمقدرات"، كمصادر أساسية لامتلاك الإمكانيات المتميزة التي تؤدي بدورها إلى بناء الميزة التنافسية

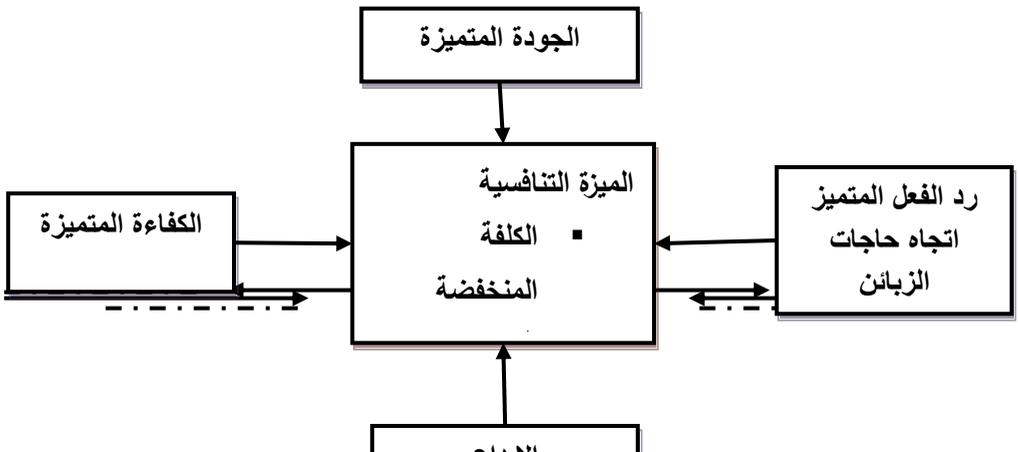
وتعزيزها، وركز كل من (Day & Wensley) على المهارات والموارد المتفوقة كمصدر أساسي لبنائها، فضلاً عن بناء وتنمية المعرفة داخل المنظمة. وقد أكد على ان الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تعتمد على جودة رأس مالها البشري، فضلاً عن الإجراءات التنظيمية الخاصة بها، لأن الموارد البشرية تقدم الدعم الكافي للموارد الأخرى، فضلاً عن تحقيق القيمة الإضافية للمنظمة، كما تم تحديد أهم مصادرها بـ: "العقلانية، والمعلوماتية، والتنظيمية، والبشرية، والقانونية، والطبيعية، والمالية"، وتعد الخصائص البشرية غير القابلة للتقليد أهمها، لأنها تقدم ميزة ذات امد طويل، إذ ان الميزة التي تنتج بسبب " التكنولوجيا، أو اختراق الأسواق، أو المنتجات، أو رأس المال"، هي ذات امد قصير بسبب قدرة المنافسين على تقليدها، بينما تعد الموارد البشرية موجودات معنوية من الصعب تقليدها، كما تؤثر الطريقة التي تستخدمها المنظمة في تسيير النشاطات الأولية التي تُمارس بطرائق مختلفة في أغلب الأحيان، عكس النشاطات الداعمة التي تُمارس بطرائق متجانسة على بناء ميزتها التنافسية، والشكل (٩) يوضح كيفية قيام المنظمة بخلق الميزة التنافسية الخاصة بها واهم مصادر بنائها:



كما يمكن ان تعتمد المنظمة على التوريد الخارجي في توافر الكثير من المزايا منها: "وفرة الحجم، وانخفاض التكاليف، فضلاً عن استقطاب العاملين الأفضل"، وحددت أهم مصادر بناء وتعزيز الميزة التنافسية بـ: "الموجودات المادية، والمقدرات الجوهرية، والإجراءات التنظيمية، والخصائص القوية، والمعلومات، والمعرفة"، الموجودة تحت سيطرة المنظمة والتي تمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها المختلفة بكفاءة وفاعلية عالية، ويعد العنصر البشري من أثنى الموارد التي تمتلكها المنظمة، وإن الاهتمام المتزايد بالأصول الذكية المتمثلة بالكفاءات البشرية، تدل على أنها مصدراً أساسياً لبناء الميزة التنافسية التي تساعد المنظمة على الاختلاف والتميز عن منافسيها، والذي سيقودها إلى تحقيق مزايا عدة منها: "الحصول على هامش ربح مرتفعة، وتقديم أسعار تنافسية منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، وتحقيق النمو والبقاء"، ولقد تزايد الاهتمام برأس المال الفكري الذي يعبر عن الموجودات

غير الملموسة للمنظمة في ظل الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة، كما تشكل المعرفة رأس المال الثقافي للمنظمة، إي إن قدرتها على خلق واكتساب ونشر المعرفة بشكل مستمر عبر مستوياتها المختلفة يعد مصدر حيوي لضمان بقاء الميزة التنافسية الخاصة بها. وأن المنظمة لكي تكون قادرة على بناء ميزتها التنافسية وتعزيزها ينبغي امتلاكها المقدرات الفريدة والتمينة، فضلاً عن ممارسة إدارة موارد بشرية فعالة التي تستخدم نظم العمل العالية الأداء، مع مجموعة فعالة من نظم الحوافز، وتعد معدلات الإنتاج الأفضل للمورد البشري احد المصادر التي يعجز المنافسين عن محاكاتها أو تقليدها، كما يتطلب بنائها وتعزيزها امتلاك المنظمة عدد من المقدرات التنظيمية اللازمة لاختيار وتطوير وإضافة القيمة التي تساعدها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح، وإن نجاح أية منظمة في بناء ميزتها التنافسية يعتمد على الأسلوب الذي تعتمده في إدارة مواردها البشرية، إذ أصبح المورد البشري ذا أهمية بالغة في عصر المعرفة، ومن ثم أصبح يشكل مصدراً تنظيمياً أساسياً، وذلك من خلال المهارات والتجارب والمعارف التي يمتلكها فضلاً عن تأثير القيادة الذي تمارسه على أداء المنظمة، وقد أكدت نظريات الميزة التنافسية على أن الموارد البشرية، والموارد المادية، والمعرفة، والبنى التحتية، وحدها غير كافية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية ولكنها تحتاج أيضاً إلى تجديدها وترقيتها بثبات، فهي تنمو بشكل أساسي من قدرة المنظمة على خلق القيمة، أي القيمة التي يرغب الزبائن بدفعها لها، وتم تحديد ثلاثة مصادر أساسية للحصول على الميزة التنافسية:

١. **الموجودات الملموسة:** وتتضمن وسائل الإنتاج، والمواد الأولية، والموارد المالية، والعقارات، والحاسبات، وغيرها من الموجودات.
 ٢. **الموجودات غير الملموسة:** وتتضمن: سمعة المنظمة، والعلامات التجارية، والروح المعنوية التنظيمية، والمعرفة التكنولوجية، وبراءات الاختراع، والتجارب المتراكمة داخل المنظمة.
 ٣. **المقدرات التنظيمية:** وتتضمن المهارات والمقدرات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ويمكن تحديد مجموعة من المصادر التي تؤثر في بناء وتعزيز الميزة التنافسية من خلال الشكل (١٠):



ويمكن تقسيم مصادر بناء وتعزيز الميزة التنافسية على جوهرية وغير جوهرية وكما يأتي:

١. المصادر الجوهرية: تتجلى في المهارات والمعارف والمقدرات الجوهرية والخبرات والتجارب التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي تسمى " رأس المال البشري " أو " جودة الموارد البشرية"، وتكون هذه المصادر صعبة التقليد من قبل المنافسين، وذات أمد طويل.
٢. المصادر غير الجوهرية: وتتضمن الأتي:
 - الإجراءات التنظيمية والقانونية.
 - الموارد المالية التي تمتلكها المنظمة وكيفية إدارتها.
 - التكنولوجيا السائدة في المنظمة.
 - العمليات الإنتاجية المعتمدة في إنتاج وتطوير المنتجات والخدمات
 - الأنشطة التسويقية التي تعتمد عليها المنظمة في تسويق منتجاتها.

خامسا: أنواع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

أ: أنواع الميزة التنافسية

إن أنواع الميزة التنافسية بحسب تصنيف (porter) ثلاثة: "الإبداع، والتميز، وتخفيض الكلفة"، إذ يركز الإبداع على تطوير المنتجات والخدمات بشكل أسرع من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التمييز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما تخفيض الكلفة فيحاول كسب الميزة التنافسية من خلال الإنتاج المنخفض التكلفة، وهناك عدة أنواع للميزة التنافسية تعتمد عليها المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالاتي:

١. **ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة):** أي أن تسعى المنظمة إلى إن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج وبيع المنتجات نفسها بأسعار أقل من المنافسين.
٢. **التمييز:** يعنى قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ذي قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون تتضمن: " جودة أعلى، وخصائص فريدة، وخدمات ما بعد البيع"، وهناك مصادر عدة للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والمقدرات التنظيمية.
٣. **ميزة تمييز المنتج وبتكلفة أقل:** تجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقين، إذ يتوجب على المنظمة في هذه الحالة عرض منتجات مختلفة ومتميزة

عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

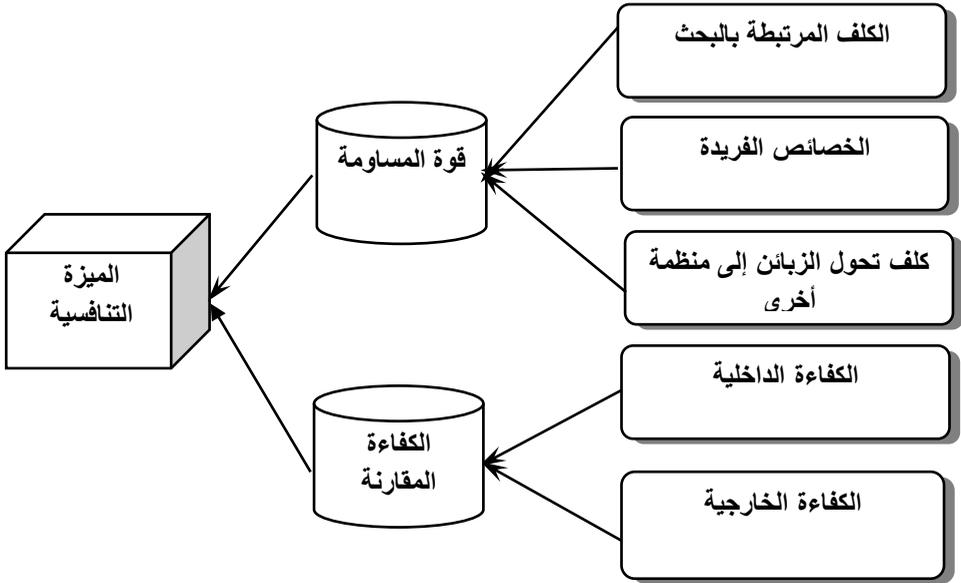
٤. **الإبداع:** يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة، وهو احد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة.
٥. **الاستجابة:** تشمل القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة والأداء الموثوق به من قبل الزبائن الذي تقوم به المنظمة .
٦. **المعرفة:** تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن الكثير من المديرين بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون.
٧. **اختصار الوقت:** بعد تزايد أهمية الوقت للزبون، ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل على وفق مبدأ الإنتاج على وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون، وذلك من خلال عدة عناصر أهمها: " تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة، أو تخفيض دورة الإنتاج، أو تخفيض وقت التوصيل، أو تخفيض وقت التحويل أو التغيير " .
٨. **المرونة:** أصبحت المرونة من أمزايه التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد ان أصبح الإنتاج يتم على وفق طلب الزبون.
٩. **الجودة:** هي مجموعة الخصائص التي تحدد قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبائن المعلنة والضمنية.

ب: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

حدد (porter) خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي: "دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، والقدرة على مساومة المجهزين، والقدرة على مساومة المشترين، والتنافس بين المنافسين الحاليين"، كما ان الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن ان تفقدها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المنظمة فضلاً عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمد عليها في تنفيذ عملياتها المختلفة، كما ان الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة التنافسية، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المنظمة في ادارة المعرفة، وكذلك تتأثر بالتوجه الاسوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي، وهناك عدد من المحددات المؤثرة أهمها:

١. الاستثمار في مجال البحث والتطوير، بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة.

٢. سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها.
 ٣. التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة.
 ٤. التصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية.
 ٥. تحكم المنظمة في مواردها المختلفة (مادية، وتنظيمية، والتكنولوجية، وبشرية) وتعد الموارد البشرية أبرز مقومات القدرة التنافسية.
 ٦. زيادة متطلبات الزبائن وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المنظمة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم.
 ٧. الجودة الشاملة وتعد هدفا استراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى.
 ٨. الاتصال: إن بساطة التنظيم وقلة الإداريين، يسهل الاتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب، سواء كان ذلك شفهيًا أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- كما يمكن تحديد مجموعة من التحديات التي من الممكن ان تؤثر في الميزة التنافسية من خلال الشكل (١١):



شكل (١١) تحديات الميزة التنافسية

وأوضح (Porter) أن نجاح الميزة التنافسية في أية بيئة عمل تتطلب توفر أربعة عوامل: " العاملین المهرة، والتكيف، والهيكل القوي، والإستراتيجية "، كما أن التغييرات الرئيسية في البنية التحتية للبلاد مثل أنظمة الحاسوب والهاتف والنقل، تؤثر في ادارة الموارد البشرية في المنظمات بالشكل الذي يدفعها الى التكيف معها من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية الخاصة بها في ظل هذه التغييرات، وتقسم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية على داخلية و خارجية وكما يأتي :

١. **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات الزبون، أو التغييرات التكنولوجية، أو الاقتصادية، أو القانونية.
٢. **العوامل الداخلية:** تتجلى في قدرة المنظمة على امتلاك موارد، وبناء أو شراء مقدرات جوهرية لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع.

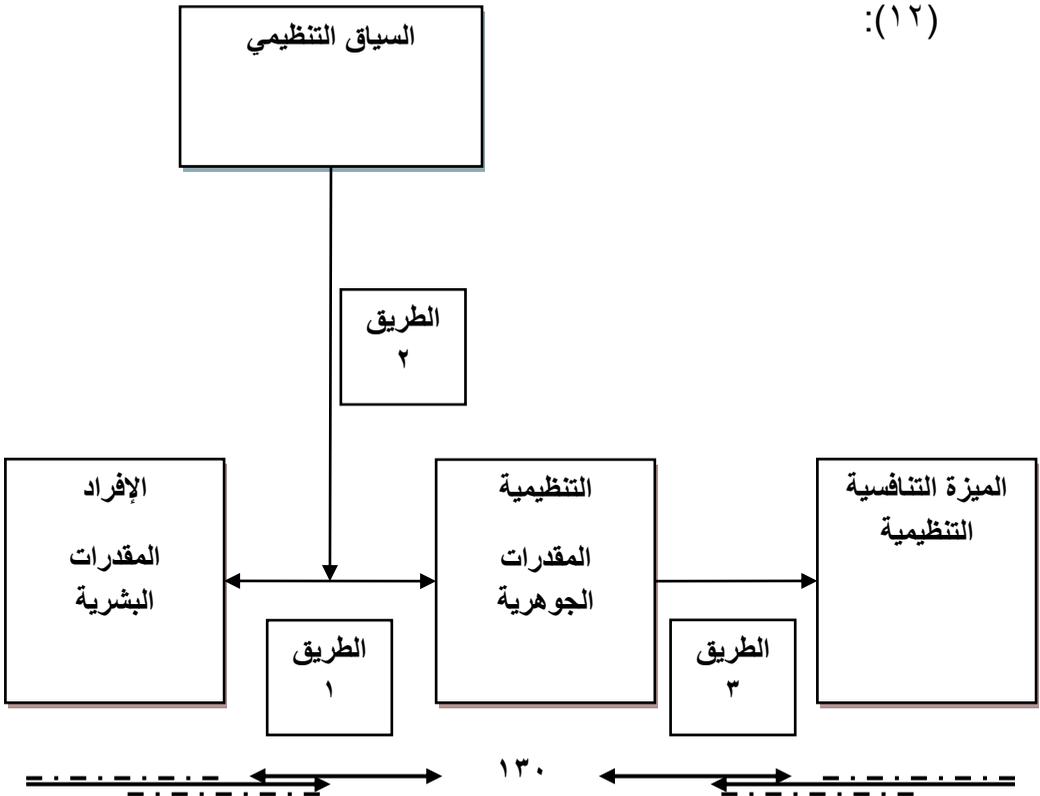
كما ان قدرة المنظمة على تكيف نشاطاتها بالشكل الذي يساعد على إشباع حاجات المستهلكين من شأنه التأثير على ميزتها التنافسية، فضلاً عن امتلاكها أفراد متميزين أعلى من المنافسين، وتطوير رأس المال الفكري، وتشجيع التعلم التنظيمي، وربط القيم التنظيمية بثقافة المنظمة والعاملين فيها، إذ يساعدها ذلك على تحقيق الأداء المتفوق. وتعد عناصر المزيج التسويقي " المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج "، واحدة من أهم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية، وذلك من خلال تقوية العلاقة بين حاجات المستهلكين من جهة، وبين منتجات وخدمات المنظمة من جهة أخرى، بالشكل الذي يساعد على زيادة ربحيتها، كما ان العلامة التجارية للمنظمة لها نتائج تنظيمية ايجابية فيما يتعلق بالميزة التنافسية، وذلك من خلال مساعد العاملين على قبول القيم السائدة داخل المنظمة، فضلاً عن مساعدة المنظمة على استقطاب العاملين المهرة والاحتفاظ بهم. ويؤيد المؤلفان فكرة ان العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية تنقسم على داخلية وخارجية، إذ تتضمن العوامل الداخلية: " جودة رأس المال البشري، والتوجه السوقي الذي تعتمده المنظمة، والاستثمار في مجال البحث والتطوير، ونظم التصنيع، والأشتراك بالمعلومات بين العاملين كافة وفي مختلف المستويات التنظيمية "، أما العوامل الخارجية فتتضمن: " شدة المنافسة في الصناعة، التغييرات في أذواق الزبائن، والتغييرات التكنولوجية، والهجرة السكانية، والسيطرة على قنوات الإمداد الأمامية والخلفية، وسياسات الحكومة"، كما يختلف تأثير هذه العوامل بحسب نوع الميزة التنافسية، فمثلا ميزة تخفيض التكلفة تتأثر بالعوامل الداخلية المتمثلة بعمليات التصنيع الواسعة واستخدام الأيدي العاملين المنخفضة الأجر، في حين ميزة التمييز تتأثر بالعوامل الخارجية بدرجة اكبر والمتمثلة بالتغييرات التكنولوجية والتغير في أذواق الزبائن.

سادسا: علاقة المقدرات الجوهرية للمورد البشري بالميزة التنافسية

تؤكد نظرية المقدرات الجوهرية المعتمدة على الموارد بان الميزة التنافسية للمنظمة تحدد بالإمكانات الخاصة بعاملها، كما ان الإبداع يعد احد أنواع المقدرات الجوهرية للمورد البشري، التي تساعد المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية وتزداد أهميتها نتيجة التكنولوجيا السريعة التغيير والأسواق العالمية الأصاعدة، كما تساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال عدد من البرامج اليومية المتضمنة: "تقديم المهارات الجديدة، والتحفيز، وقيادة التغيير للمنظمة، والاستثارة، وتطوير القيادة"، ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الثقافة المتميزة المصطفة مع استراتيجية المنظمة مقدره جوهرية لتعزيز الميزة التنافسية، وان أفضل طريقة لتحقيق الأرباح والمنافسة في العالم التنافسي هي امتلاك المقدرات الجوهرية البشري ذات الأمد الطويل. كما ان المفتاح الرئيس لبناء الميزة التنافسية هو الاستثمار في تدريب وتطوير وتحسين المهارات الشخصية للعاملين، بالشكل الذي يجعلها مقدرات جوهرية، وأكد البعض الأخر على أن المنظمة تعتمد على الموارد الثقافية والمقدرات الجوهرية والموارد البشرية في تعزيز ميزتها التنافسية، وان الاستثمار في التعليم والتطوير يعد واحداً من أهم الضروريات لتعزيز الميزة التنافسية، وذلك لما لها من تأثير كبير على تطوير المقدرات القيادية للمنظمة، وقد وضحت عدد من الدراسات بان العوامل الفردية مثل: " حقوق الملكية العقلية، وإسرار التجارة، وثقافة المنظمة، وسمعتها"، كلها تمثل مقدرات جوهرية من الممكن ان تقود الى تعزيز الميزة التنافسية، كما استنتج بان الموارد البشرية تعمل على تزويد المنظمة بالمقدرات الجوهرية التي ستشكل ميزة تنافسية ثابتة. ويرى عدد من الباحثين ان المقدرات الجوهرية المتمثلة بالمهارات والتعلم الجماعي للموارد البشرية تساعد المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية من خلال استغلال الفرص المتغيرة التي تواجهها، وتم التأكيد على ان المقدرات التي تعتمدها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية قد تكون " أما تنظيمية، أو بشرية، أو طبيعية"، وتمثل البشرية أهمها، لأنها تساعد على خلق الفائدة من خلال موارد لا يمكن نسخها بسهولة من قبل المنافسين، وقد بيّن بان إحدى المزايا التنافسية التي تتمتع بها شركة مايكروسوفت تتجلى في جودة أفرادها، إذ ركزت الشركة بشدة على القضايا المتعلقة بالمقدرات المعرفية الخاصة بأفرادها. وتعد المقدرات الجوهرية البشرية القاعدة الرئيسة التي تعتمدها المنظمة للمنافسة في السوق وذلك من خلال: "السلامة، والإبداع، والأداء، والكفاءة"، وكذلك من خلال المهارات والقدرات المكتسبة من قبل الموارد البشرية، وتوجد علاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري وزيادة ربحية المنظمة من خلال تعزيز الميزة التنافسية، وان العلاقة بين العاملين والقيادة يمكن ان تسهم في تحقيق المقدرات الجوهرية

للمنظمة ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها، أي ان الاسهامات الذسبية التي يقدمها العاملون للمنظمة تساعد على تمييز مقدراتهم الجوهرية، ومن ثم يمكن تحديد العاملين الأكثر فاعلية لتعزيز الميزة التنافسية من الآخرين، كما ان المقدرات الجوهرية البشرية التي استخدمتها المنظمة في الماضي لكسب الميزة التنافسية من الممكن ان تستمر لمدة طويلة إذا ما قامت بتحديثها وتطويرها بشكل مستمر. ويؤكد على أن المنظمة لكي تكون قادرة على بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها فأذها تحتاج الى مقدرات جوهرية تتجلى في الموارد البشرية التي تمتلكها، اي ان امتلاك المنظمة للموارد البشرية غير كافية لبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وإنما من الضروري القيام بتحويل هذه الموارد إلى مقدرات جوهرية، أذن مقدرات العاملين تعد مزايا تنافسية حاسمة، وبالاتجاه نفسه يمكن القول ان الميزة التنافسية تتجلى في مقدرات العاملين في المنظمة، أي التنافس على أساس رأس المال البشري بدلا من الموارد الملموسة، كما ان الإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المنظمات في البلدان المضيفة تؤكد أهمية المقدرات الجوهرية البشرية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الأداء المتفوق، وان المقدرات الجوهرية البشرية المفتاح الرئيس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة، ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرات الجوهرية البشرية والتنظيمية مع الميزة التنافسية من خلال الشكل

(١٢):



شكل (١٢) اطار توضيحي للعلاقات بين المقدرات البشرية والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية

اذ يتبين من الشكل السابق ان المقدرات الجوهرية للمورد البشري تتفاعل مع المقدرات الجوهرية التنظيمية ضمن السياق التنظيمي للمنظمة لتساعدها على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها. وتمثل ادارة الموارد البشرية مقدره جوهرية للمنظمة، وتؤثر في المقدرات الفردية في مختلف المستويات التنظيمية ومن ثم سينعكس ذلك على ميزتها التنافسية، وهي تمثل العمود الفقري لأية منظمة، إذ تمكن المنظمة من تحسين مقدراتها الجوهرية من خلال جمع واشتراك المعلومات بين الأفراد العاملين فيها، بالشكل الذي يساعد على تطوير المعرفة الخاصة بها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال نقل المعرفة الفردية الخاصة الى المعرفة الجماعية عامة، والعكس بالعكس، وعليه تمثل المقدرات الجوهرية للمورد البشري المفاتيح التنظيمي الرئيس الذي يمكن ان يستخدم في تعزيز الميزة التنافسية. ويستنتج ما سبق ان المقدرات الجوهرية للمورد البشري تعد إحدى المقدرات الأساسية التي تعتمدها المنظمة في بناء ميزتها التنافسية وتعزيزها بشكل مستمر، وذلك للخصائص النادرة التي تتمتع بها، وإمكانية تحديثها وتعديلها لتواكب التطورات كافة التي يشهدها العالم، بالشكل الذي يجنب المنظمة التراجع أو التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها.

ملخص الفصل

تشكل الميزة التنافسية مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والناجمة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتهم الجوهرية بكفاءة عالية، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول مدة ممكنة، وتتجلى أهميتها كونها تساعد على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع التغييرات البيئية والتكنولوجية، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في العمل، كما أنها تؤثر في الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الإرباح التي تحصل عليها، وتشكل السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، وتم تحديد أهم خاصيتين للميزة التنافسية بـ "غير قابلة للتقليد، وغير قابلة للاستبدال"، ويجب أن تكون "حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين، ويمكن الدفاع عنها ولا سيما من تقليد المنافسين، ومستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن"، وتقسم مصادرها إلى المصادر الجوهرية: تتجلى في المهارات والمعارف والمقدرات الجوهرية والخبرات والتجارب التي تمتلكها الموارد البشرية، والتي تسمى "رأس المال البشري" أو "جودة الموارد البشرية"، وتكون هذه المصادر صعبة التقليد من قبل المنافسين، وذات أمد طويل. والمصادر غير الجوهرية: وتتضمن الأتي: "الإجراءات التنظيمية والقانونية، والموارد المالية التي تمتلكها المنظمة وكيفية إدارتها، والتكنولوجيا السائدة في المنظمة، والعمليات الإنتاجية المعتمدة في إنتاج وتطوير المنتجات والخدمات، والأنشطة التسويقية التي تعتمدها المنظمة في تسويق منتجاتها. وهناك عدة أنواع من الميزة التنافسية.

اسئلة الفصل

- س١: وضع اهم المراحل التاريخية التي مرت بها الميزة التنافسية خلال مراحل تطورها التاريخية.
- س٢: ناقش مفهوم الميزة التنافسية مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.
- س٣: تتمتع الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمات بعدد من الخصائص، ناقشها وبشكل مختصر.
- س٤: ناقش اهم مصادر بناء الميزة التنافسية في المنظمات وسبل تعزيزها.
- س٥: عدد اهم انواع الميزة التنافسية، والعوامل المؤثرة عليها.
- س٦: ناقش طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمورد البشري والميزة التنافسية.

ملاحظة: عزز اجابتك بالاشكال المناسبة اينما تجد ضرورة لذلك.