



كلية الكوت الجامعة
مركز البحوث والدراسات والنشر



الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المدرس المساعد
علي محمد حكمت
ماجستير ادارة اعمال

الاستاذ المساعد الدكتور
اسيل هادي محمود
دكتوراه ادارة اعمال

الاستاذ الدكتور
حسين وليد حسين
دكتوراه ادارة اعمال
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الطبعة الاولى

٢٠٢٤

منشورات

مركز البحوث والدراسات والنشر
كلية الكوت الجامعة



٦٥٨

م ٣٨٩ محمود ، اسيل هادي .
الميزة التنافسية / اسيل هادي محمود ، علي محمد حكمت .
- ط ١ - . بغداد : مركز البحوث والدراسات والنشر - كلية
الكوت الجامعة ، ٢٠٢٤
٢٤٠ ص : ٢٤ سم .
١ - ادارة الاعمال - ٢ - التنافس - أ - حكمت ، علي محمد (م.م)
- ب - العنوان .

رقم الايداع

٢٠٢٤ / ٣٩١٧

المكتبة الوطنية / الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد

٣٩١٧ لسنة ٢٠٢٤ م

ISBN: 978-9922-726-01-4

ملاحظة

مركز البحوث والدراسات والنشر في كلية الكوت الجامعة
غير مسؤول عن الافكار والرؤى التي يتضمنها الكتاب
والمسؤول عن ذلك الكاتب او الباحث فقط.



بسم الله الرحمن الرحيم

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا "

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

سورة البقرة - الآية ٣٢

المحتويات

المقدمة.....	١
الفصل الاول : الميزة التنافسية (الاطار العام)	
المقدمة.....	٥
أولاً : مفهوم الميزة التنافسية.....	٦
ثانياً: أهمية الميزة التنافسية.....	١٠
ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية.....	١١
رابعاً: ركائز الميزة التنافسية.....	١٢
خامساً : مداخل الميزة التنافسية	١٦
سادساً: متطلبات الميزة التنافسية	٢٠
الفصل الثاني الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر	
المقدمة.....	٢٦
أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة الى التحسين المستمر.....	٢٧
ثانياً: مؤشرات التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.....	٢٩
ثالثاً: اهداف التحسين المستمر ذات العلاقة بالميزة التنافسية.....	٢٩
رابعاً خطوات تحقيق الميزة التنافسية وفق برامج التحسين المستمر	٣٢
خامساً: أدوات التحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية.....	٣٣
سادساً: المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر.....	٣٥
الفصل الثالث: الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية	
المقدمة.....	٤٠
أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية	٤١
ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية	٤٢
ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية	٤٦
رابعاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية	٤٧

خامساً: بناء الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية ٤٩

الفصل الرابع: الميزة التنافسية المستندة للأبداع

المقدمة..... ٥٦

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٥٧

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٥٩

ثالثاً: ركائز الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٦٠

رابعاً: اصناف الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٦٢

خامساً: مراحل بناء الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٦٣

سادساً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٦٥

سابعاً: مقاييس الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٦٧

ثامناً: معوقات بناء الميزة التنافسية المستندة للأبداع ٦٨

الفصل الخامس : الميزة التنافسية المستندة للقيادة

المقدمة..... ٧٢

اولاً : مفهوم للميزة التنافسية المستندة للقيادة ٧٣

ثانياً: أهمية للميزة التنافسية المستندة للقيادة ٧٤

ثالثاً : مصادر بناء الميزة التنافسية المستندة للقيادة..... ٧٧

رابعاً: محددات الميزة التنافسية المستندة للقيادة ٧٨

خامساً: المهارات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة ٨١

الفصل السادس : الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

المقدمة..... ٨٨

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للمعرفة..... ٨٩

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ٩١

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ٩٥

رابعاً: انواع الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ٩٧

- خامساً: أسس الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ١٠٠
- سادساً: استراتيجيات الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ١٠٢
- سابعاً: خطوات تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ١٠٢

الفصل السابع : الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

- المقدمة..... ١٠٨
- اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال..... ١٠٩
- ثانياً: اهمية الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال ١١١
- ثالثاً: نظريات ريادة الاعمال ١١٢
- رابعاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال ١١٥
- خامساً: خطوات تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال ١١٧
- سادساً: ركائز الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال ١٢٠
- سابعاً: اسباب فشل الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال ١٢٢

الفصل الثامن : الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

- المقدمة..... ١٢٨
- اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل..... ١٢٩
- ثانياً: ركائز الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل..... ١٣١
- ثالثاً: اهمية الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل..... ١٣٣
- رابعاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل ١٣٤
- خامساً: انواع الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل..... ١٣٦
- سادساً: مراحل بناء الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل ١٣٧
- سابعاً: شروط نجاح الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل..... ١٣٩
- ثامناً: معوقات بناء الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل..... ١٤١

الفصل التاسع : الميزة التنافسية المستندة للتسويق

- المقدمة..... ١٤٨

- اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للتسويق ١٤٩
- ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستندة على التسويق..... ١٥٤
- ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة للتسويق..... ١٥٦
- رابعاً: المنتجات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق... ١٥٧
- خامساً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة على التسويق..... ١٦٠

الفصل العاشر : الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية

- المقدمة..... ١٦٨
- اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية ١٦٩
- ثانياً: أهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية ١٧٣
- ثالثاً: الوظائف ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة للموارد المالية ١٧٧
- رابعاً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية ١٨٣
- خامساً: الجهات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية ١٨٦
- الفصل الحادي عشر : الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

- المقدمة..... ١٩٢
- اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات ١٩٢
- ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات ١٩٥
- ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات ١٩٨
- رابعاً: مراكز الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات ٢٠١

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المقدمة

تشكل الميزة التنافسية اهم الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها منظمات الاعمال، لكونها الاداة الرئيسة لضمان استمرارها في العمل، وقد تزايدت الدراسات والبحوث ذات العلاقة بما في الآونة الاخيرة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها منظمات الاعمال، واشتداد حالات المنافسة فيما بينها، ولهذا الاهمية فقد حاول الكتاب تقديم اسهامه كجهد متواضع الى المكتبتين العراقية والعربية في مجال الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال من خلال تقديم الكتاب والموسم بـ : (الميزة التنافسية : في مجالات ادارة الاعمال)، وقد هذا الكتاب كنتيجة للخبرات السابقة التي اكتسبها الكتاب في دراستهم وكتابة عدد من البحوث في مجالات ادارة الاعمال وعلى وجه التحديد في مجال ادارة الموارد البشرية، وقد حاول الكتاب تجنب الاسراف والاطالة الزائدة وذلك بالتركيز على جوهر موضوع الميزة التنافسية.

اما هيكلية الكتاب فقد تكونت من احدى عشر فصل، ركز الفصل الاول على مفهوم الميزة التنافسية كإطار عام، او مدخل للفصول الاخرى للكتاب على اعتبار ان الميزة التنافسية بكافة اشكالها وانواعها ومجالاتها تمثل الهدف الاستراتيجي الذي تسعى اليه منظمات الاعمال وبغض النظر عن القطاع الذي تعمل ضمن حدوده، اما الفصل الثاني فقد تضمن مفهوم الميزة التنافسية المستندة الى برامج التحسين المستمر، على اعتبار ان برامج التحسين المستمر تساعد منظمات الاعمال على معالجة الاخطاء بشكل مستمر ووضع الاجراءات اللازمة لتحسين جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية ضمن القطاع الذي تعمل ضمن حدودها. في حين ناقش الفصل الثالث مفهوم الميزة التنافسية المستندة الى الموارد البشرية، وذلك لكون الموارد البشرية هي اثن

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

واقيم موارد المنظمة فضلاً عن كونها موارد غير قابلة للاستبدال او المحاكاة، ومن ثم تساعد على تزويد المنظمة بالمهارات والمعارف والمقددرات والخبرات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية غير القابلة للتقليد من قبل المنافسين واستدامتها لأطول مدة ممكنة. وجاء الفصل الرابع للتعرف على منطلقات الميزة التنافسية المستندة الى الأبداع باعتباره المصدر الرئيس لتوليد الافكار الجديدة وغير المألوفة والافادة منها، في تحسين جملة من النجاحات وضمن استمرارها وتوظيف نتائج هذه النجاحات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بينما ركز الفصل الخامس على مفهوم الميزة التنافسية المستندة الى القيادة باعتباره الجهة المسؤولة عن ادارة وتحفيز واستثمار جهود الموارد البشرية داخل المنظمة، وتوظيف نتائج هذه الجهود في تحقيق اهدافها والتي تتقدمها الميزة التنافسية. وعرض الفصل السادس اهم مرتكزات الميزة التنافسية المستندة الى المعرفة، وذلك لكون المعرفة هي من اهم الموارد التي تساعد المنظمة على ترشيد القرارات المتنوعة التي تقوم باتخاذها، ومن ثم ضمان اتخاذ قرارات فعالة قادرة على ادارة توجهاتها الاستراتيجية بالشكل الصحيح، وتم مناقشة ابرز طروحات الميزة التنافسية المستندة الى ريادة الاعمال في الفصل السابع، اذ يمكن من خلال ريادة الاعمال اكتشاف الفرص الجديدة غير المألوفة من قبل المنافسين الحاليين للمنظمة، ومن ثم الانفراد باستثمارها وتحقيق التميز والتفوق في القطاع الخاص بها. اما الميزة التنافسية المستندة الى فرق العمل فقد تم دراسة ابرز مضامينها المعرفية في الفصل الثامن، لكون العديد من المنظمات الحالية بدأت تتوجه نحو استخدام الهياكل الافقية واستثمار نتائج التعاون والتشارك بين مواردها البشرية لتعزيز التداوئية في العمل، ومن ثم تحقيق نتائج متفوقة وتميزة في الاداء. اما الفصل التاسع فقد تناول الميزة التنافسية المستندة الى التسويق على اساس ان هذه الوظيفة هي المسؤولة عن استقطاب الزبائن وتلبية حاجاتهم

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ورغبتهم، بالشكل الذي يضمن استمرار تعاملهم معها في المستقبل ومن ثم تعزيز حصة سوقيه واستدامة ميزتها التنافسية. في حين ركز الفصل العاشر على الميزة التنافسية المستندة الى الموارد المالية، لكون الادارة المالية هي المسؤولة عن توفير السيولة اللازمة لتمويل مشاريع المنظمة التي تسهم بتحقيق الربحية والنمو في العمل، واخيراً جاء الفصل الحادي عشر والاخير من هذا الكتاب للتعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات، اذ يمكن تحقيق هذه الميزة من خلال تحقيق الكفاءة في استثمار الموارد المتاحة لدى المنظمة.

واخيراً يؤكد المؤلفون على فكرة مهمة وهي ان هذا الكتاب هو نتاج لجهد بشري، ومن ثم فهو قابل للتصويب لاحتوائه على العديد من المجالات القابلة للتطوير والتحسين، وعليه فسنكون ممتنين لأي ملاحظة او رأي يصل إلينا من اساتذتنا والمختصين والمهتمين بدراسة الميزة التنافسية بمجالاتها المتنوعة.

والله ولي التوفيق

أ.م.د. اسيل هادي محمود

م.م. علي محمد حكمت

أ. د. حسين وليد حسين

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الفصل الاول

الميزة التنافسية

((الهدف الاستراتيجي لمنظمات الاعمال))

الفصل الاول

الميزة التنافسية

(الاطار العام)

المقدمة

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بديناميكية التغيير والمنافسة الحادة في الوقت ذاته، وعليه لكي تستطيع البقاء والنمو في الأمد الطويل، فهي بحاجة لتحقيق ميزتها التنافسية المتفردة، وصيانتها بشكل مستمر بما يتراصف مع المستجدات التي تشهدها بيئتها، وهذا بدوره يتطلب عدد من الموارد، التي تمارس دورها لإنجاز الأداء المتفوق، ومن ثم مجارة المنافسين. وعليه تشكل الميزة التنافسية واستدامتها احد الاهداف الحيوية لجميع المنظمات وبغض النظر عن القطاعات المتنوعة التي تعمل فيها، والمشكلة الأهم التي قد تواجه المنظمات في هذا المجال، فهي ضمان النمو والبقاء في القطاع الذي تختاره، ومن ثم بناء الأسس الداعمة لذلك بالتركيز على الأهداف المتنوعة والموارد القيمة والموارد البشرية ذات الامكانيات النادرة، فضلاً عن تحديد خياراتها الاستراتيجية بالشكل الصحيح، لضمان تحديد حالات القصور في مراحلها المبكرة ومن ثم معالجتها لتفادي تفاهمها، وبسبب ان بيئة الأعمال أصبحت أكثر اضطراباً، نتيجة التغييرات المتسارعة في العوامل التكنولوجية والسياسية والاقتصادية وغيرها من العوامل، أصبحت المنظمات أقل قدرة على حماية نفسها، وهدد وجود ميزتها التنافسية، لذا توجب عليها البحث عن طرائق جديد لاستدامة ميزتها، وتحقيق حصة سوقية أكبر من خلال إشباع الحاجات المتنوعة للزبائن،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

عن وتوظيف موارد المنظمة الجوهرية في تحقيق القيمة المضافة لهم. وعليه فان هذا الفصل يهدف الى التعرف على الآتي:

١. مفهوم الميزة التنافسية.
٢. اهمية الميزة التنافسية.
٣. اهم خصائص الميزة التنافسية.
٤. اهم ركائز الميزة التنافسية.
٥. اهم مداخل الميزة التنافسية.
٦. اهم متطلبات بناء الميزة التنافسية.

أولا : مفهوم الميزة التنافسية

عند مراجعة مجموعة من الطروحات النظرية والمعرفية للباحثين والمختصون بدراسة الميزة التنافسية، يتبين إن مفهومها يرجع بصورة رئيسة إلى العالم (Chamberlin ١٩٣٩)، ثم إلى (Selznich , ١٩٥٩) الذي قاموا بربط الميزة التنافسية بالقدرات المتنوعة التي تمتلكها المنظمة، بعدها تم وصفها من قبل كل من (Schendel & Hofer) بأنها الموقع المتميز الذي تطوره المنظمة بالمقارنة مع منافسيها وذلك بتخصيص واستثمار الموارد المتاحة لديها، ثم قام كل من (Porter ١٩٨٤ & Day ١٩٨٥) بإضافة بعض الركائز المفاهيمية للميزة التنافسية إذ تعاملوا معها باعتبارها هدف استراتيجي. اذ يعتبر العالم (Michael Porter) أول من قام بصياغة نظرية الميزة التنافسية، وكذلك قام بتصميم نموذجاً لقياسها يعتمد على مبادئ الاقتصاد في قياسها، ويعد من أوائل العلماء الذين ركزوا على المنطلقات المفاهيمية للميزة التنافسية وذلك في كتابه (الميزة التنافسية) الذي صدر سنة (١٩٨٥)، وبعدها أصبح هذا المفهوم

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الاستراتيجي يستخدم بشكل واسع في مجالات الادارة، وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم عندما شكل الرئيس الأمريكي (رونالد ريغان) لجنة تتولى البحث عن الاساسيات التنافسية في الصناعات الأمريكية والاسباب التي تقف وراء تدهورها بالمقارنة مع منافساتها اليابانية، وبعدها تم تأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف (بمجلس التنافسية).

وعليه فان مفهوم (Competitive Advantage) استخدم بصورة واضحة وصريحة في منتصف السبعينات من القرن الماضي، وأصبح احدى التحديات الرئيسة التي تسعى الادارة الى التغلب عليها، وذلك من خلال كيفية تحويل الميزة النسبية للموارد المتاحة لديهم إلى ميزة تنافسية قادرة على استثمار عوامل الإنتاج المتنوعة وعلى وجه التحديد تلك التي تستند إلى مهارات الموارد البشرية. وعليه يتضح لنا بان مفهوم الميزة التنافسية لم يظهر مصادفة وإنما هو انعكاس للتحويل بمفهوم الميزة النسبية بسبب التطورات التي شهدتها العالم، فقد كان مفهوم الميزة النسبية المرتكز الرئيس لتحديد مسار التجارة وتقسيم العمل والتخصص، وقد أكد (Ticha, ٢٠١٠) ان السبب الرئيسي للاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية يتمثل بامتلاك المنظمات الموارد والمقدرات المتباينة التي تدعم ميزتها واختلاف الأداء بينها.

اذن موضوع الميزة التنافسية واحد من الموضوعات التقليدية والمعاصرة ذات العلاقة بمجال ادارة الاعمال في آن واحد، اذ انها قديمة لعلاقتها المباشرة بالمزايا التي حاولت المنظمات تحقيقها بدلالة الميزة التنافسية، المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية التي تسعى اليها. كما انها تعتبر من المفاهيم الادارية المعاصرة لتأكيداها على سمة الاستدامة والتكيف مع طبيعة البيئة الديناميكية حادة التنافس والصراع بين المتنافسين، وعليه فان قياس مدى نجاح

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المنظمات في تحقيق الاستراتيجيات المتنوعة لا يقتصر فقط على تحقيق الميزة التنافسية ، وإنما مدى قدرتها على استدامة هذه المزايا لأطول مدة بغض النظر عن الصراع الاستراتيجي الذي يمكن ان ينشأ بسببها بين المنظمات الاخرى، ومن ثم تعزيز قدرتها على التكيف للتغيرات البيئية الدراماتيكية والتحديات متصاعدة الوتيرة.

ولقد تعاملت مناقشات الفكر الاداري مع مفهوم الميزة التنافسية بوصفها مفهوماً يتأصل في مقطعين، وهي مألوفة في البحوث الاستراتيجية اذ يصفها الباحثون والمختصون في مجال الادارة الاستراتيجية بأنها غاية الاستراتيجية ويعدون الأداء المتفوق نتيجة تلقائية للميزة التنافسية، وعليه ترتبط الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها وإضافة قيمة لمنتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسون. كما تم دراسة ومناقشة مفاهيم كثيرة للميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة، اذ انما لا تظهر في المنظمة الواحدة وإنما بالمقارنة مع مجموعة من المنظمات التي تتنافس في نفس القطاع، اي بعبارة أخرى تظهر التنافسية بين المنظمات التي تعمل في ذات الصناعة على سبيل المثال صناعة السيارات، لكونها يشترك في تحقيقها كل من الزبائن والمجهزين وغيرها من الاطراف ذات العلاقة بعمليات المنظمة، وعليه فان امتلاك الميزة التنافسية لا يقتصر على قدرة المنظمة فقط في استثمار التكنولوجيا المتقدمة أو للمركز الاستراتيجي الخاص بها فقد، وإنما على مجموعة اخرى من العوامل التي تتقدمها الكيفية المعتمدة في ادارة مواردها البشرية، واستثمار المعرفة التنظيمية المتاحة لديها في تحقيقها، ومن الضروري الاشارة الى نقطة مهمة وهي ان عدم التجانس لقدرة المنظمات على استثمار الموارد التنظيمية المتاحة لديها يسهم في اختلاف الميزة التنافسية بين المنظمات وكذلك مستويات الأداء المتحققة من قبلها، ولكن يمكن تحقيقهما من خلال امتلاك استراتيجيات متميزة تؤكد على ضرورة استقطاب الموارد

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

البشرية القيمة والنادرة القادرة على تحقيق الأداء المتفوق، ومن ثم اعتماد سياسات تساعد على الاحتفاظ بها.

عليه ان مفهوم الميزة التنافسية يتضمن مجموعة من المنطلقات الفكرية ذات العلاقة التميز والتفوق على المنافسين واستدامته وذلك بتوظيف ما تمتلكه المنظمة من قدرات جوهرية وموارد قيمة في الاستراتيجية التنافسية التي تم اختيارها، فضلاً عن التركيز على التجديد والتطوير لهذه الموارد والقدرات بالشكل الذي يتوافق مع المتطلبات البيئية، كله سينعكس على تحقيق النجاح في الوقت الحاضر الذي ربما يكون سهلاً، إلا أن استدامته يعتبر غاية صعبة التحقيق. وبناءً على ما تقدم فإن الميزة التنافسية تتحقق في اطار تحقيق المنظمة نتائج قيمة لا يمكن للمنظمات المنافسة تحقيقها من خلال تنسخ منافعها أو توليد بديلاً عنها، اي انها تنسجم مع المنظمة التي تتمكن من تحقيق مزايا غير قابلة للاستنساخ من قبل المنافسين، ولا تفقد تميزها وقيمتها نتيجة المستجدات البيئية. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق من خلال قدرة المنظمة وكفاءتها في استثمار مواردها بشكل أكثر فاعلية من منافسيها، ولعل اهم هذه الموارد هي المهارة والمعرفة والخبرة المتاحة لدى مواردها البشرية التي يصعب نسخها أو محاكاتها من قبل المنافسين، يمكن ان تتميز المنظمة ضمن مجالات ضيقة لكن لا يمكن إن تكون الأفضل في المجالات كافة. وقد ركز عدد من الباحثون عند دراسة مفهوم الميزة التنافسية على المقدرات الجوهرية للمنظمة ومدى نجاحها في توظيفها لمقاومة منافسيها، اذن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستند اليها المنظمة لتحقيق التفوق في قطاع منافستها مع المنافسين لها. اذ يتضح لنا بان الميزة التنافسية ترتبط بشكل مباشر بقدرة المنظمة على تطوير واستخدام مقدرات ومعارف ومهارات مواردها البشرية، وتوظيفها في تحديد مركزها التنافسي لاتصافها بالقوة والتميز،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

اذن مصادر الميزة التنافسية المعاصرة انتقلت من الموارد المالية إلى الموارد التكنولوجية إلى الموارد البشرية للخصائص القيمة التي تمتاز بها.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تحتل الميزة التنافسية أهمية كبيرة داخل المنظمات، وإن هذه الأهمية تتفاوت بحسب دورة حياتها، وبغض النظر عن طبيعة النشاط الخاص بها، إذ يمكن من خلالها مساعدة منظماتها على البقاء والنمو والاستمرار ضمن إطار بيعتها الشديدة التنافسية، ويمكن الوقوف على مجموعة أسباب توضح أهمية الميزة التنافسية ودواعي الاهتمام بها من قبل المنظمات لعل أبرزها (ظهور التكنولوجيا المتقدمة، تطور الحاجات الجديدة للزبائن وتغييرها بشكل مستمر، والتغيرات المستمرة في تكاليف المدخلات، فضلاً عن التحديات الناتجة عن القيود الحكومية). ومن جهة أخرى تمت الإشارة إلى أهمية الميزة التنافسية كما في الآتي:

١. الميزة التنافسية تعد واحد من المؤشرات الإيجابية لنجاح المنظمة في تحقيق الموقع القوي داخل الأسواق، ومن ثم تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع منافسيها، بدوره سيعكس نجاح المنظمة في امتلاك زبائن أكثر رضاً وولاءً أعلى قياساً بالمنافسين، مما يجعلها أقل عرضاً لتهديد المنتجات البديلة من جهة، ومن زيادة حجم المبيعات وارتفاع الأرباح المتحققة من جهة أخرى.

٢. تتضمن الميزة التنافسية مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها قياس نجاح المنظمات، لكونها تعكس قدرة المنظمة على اتباع مجموعة من الطرائق الجديدة وغير المألوفة بالمقارنة مع المنافسين لها الذي أصبحوا على علم تام بالتوجهات التنافسية القديمة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. تحتل الميزة التنافسية اهمية خاصة في مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو اي مرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية من منطلقات الميزة التنافسية، الامر الذي دفع الادارة العليا والقيادات داخل منظمات الاعمال الى نشر ثقافة ان مضمون الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية.

٤. تعتبر الميزة التنافسية من اهم الادوات التي تستند اليها المنظمة كسلاح استراتيجي تنافسي يستخدم في مواجهة التحديات السوقية والتنافسية من قبل المنظمات الاخرى، وذلك من خلال دورها في تنمية معرفتها التنافسية وتوظيفها لتلبية احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية وذلك باستخدام التقنيات والمهارات الإنتاجية المعاصرة وتعزيز قدراتها للتكيف مع الفرص المتجددة بشكل سريع.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

لقد اتفق الباحثون والمهتمون بدراسة الميزة التنافسية على مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها، والتي يمكن ان تبرز في الموارد والمقدرات الجوهرية للمنظمة لكي يتم عدّها بمثابة ميزة تنافسية خاصة بها، إذ تم تحديد مجموعة منها بالاتي :

١. تمارس دورها في استغلال الفرص والتصدي للتهديدات.

٢. متوفرة لدى عدد محدود جداً من المنافسين.

٣. تتمتع بقيمة عالية فضلاً عن كونها غير قابلة للمحاكاة.

ومن جهة اخرى تم تحديد جانبين للميزة التنافسية وهي عدم امكانية تقليدها او استبدالها بسهولة سواء من قبل المنظمة التي تتمتع بها او من قبل المنافسين لها، ومن جهة اخرى من الضروري ان تكون حاسمة وتمنح الأسبقية والتفوق بالمقارنة مع المنافسين، وبالإمكان الدفاع عنها من تقليد المنافسين، بشكل مستمرة خلال الزمن. كما يجب ان تقدم دعماً

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

مهماً لنجاح المنظمات، وتمثل أساساً للتحسينات المستقبلية بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، وتحقيق الانسجام العالي بين المنظمة والبيئة، كما تم تحديد سبعة مزايا او خصائص لموارد المنظمة التي يتم الاستناد عليها في تحقيق ميزة تنافسية وهي:

١. الموارد المملوكة: وهي الموارد القيمة والنادرة التي يتم الاستناد اليها في بناء الميزة التنافسية واستدامتها في المستقبل، كالموارد المعرفية والسمعة في السوق.
٢. القدرات الابداعية للمنظمة: اي ارتباط الميزة التنافسية بالقدرات الجوهرية التي يصعب تقليدها ومحاكاتها في الاسواق التي تعمل ضمن حدودها.
٣. قوة الاستمرارية: اي ان الميزة التنافسية التي تحققها المنظمة تمتاز بالاستدامة وعدم التقادم الا خلال المدد الزمنية البعيدة.
٤. صعوبة الإحلال والاستعاضة: تؤكد الميزة التنافسية امتلاك المنظمة مجموعة من المنتجات التي يصعب تقديم بدائل لها من قبل المنافسين وبحسب وجهة نظر الزبائن.
٥. التوزيع والتخصيص الملائم: اذ تسهم الميزة التنافسية بتحقيق مجموعة من النتائج الملموسة، التي يتم تخصيصها وتوزيعها على أصحاب المصالح الذين يتعاملوا مع المنظمة.
٦. صعوبة التقليد: إي تتضمن الميزة التنافسية مجموعة من المكونات يصعب على المنافسين تقليدها وعلى وجه التحديد موارد المنظمة المعرفية.

رابعاً: ركائز الميزة التنافسية

يمكن تحديد اهم الركائز التي تركز عليها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية بالاتي:

١. الكلفة: تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال انتاج منتجات واطلة الكلفة حتى تتمكن من بيعها بسعر منخفض في القطاع أو السوق

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الخاص بها، أي بعبارة أخرى يتم تحقيق هذه الميزة من خلال التركيز على الزبائن الذين يقوموا بالشراء استناداً إلى عامل السعر المنخفض بدوره يتطلب من المنظمة أن تقدم منتج ذو كلفة الواطعة، ومن الضروري التأكيد على نقطة جوهرية وهي ضمان تحقيق النجاح للمنظمة، ولكن من جهة أخرى فإن السوق الباحث عن السعر المنخفض عادة يكون كبير وحجم الفرص المتاحة فيه واسعة، وهذا يتطلب من المنظمة التي تعمل في هذا السوق أن تسعى لإيجاد أسواق أخرى تنافس على أساس مركاتزات أخرى غير الكلفة، لضمان تحقيق النجاح في السوق الذي تعمل فيه.

٢. التميز: يعد التميز من أهم مركاتزات الميزة التنافسية والذي يعكس قدرة المنظمة على تنفيذ مجموعة من الاجراءات والنشاطات لتقديم منتجات، يتم ادراكها من قبل الزبائن الذي يتعاملون معها بأنها شيء فريد ومميز مقارنة بالمنتجات البديلة، يمكن تحقيق هذه الميزة التنافسية على وفق أشكال متعددة منها (تصميم مميز، علامة تجارية، جودة عالية، خدمات متنوعة، استخدام تكنولوجيا متقدمة)، أي بعبارة أخرى فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق تصور لدى زبائنها بأن منتجاتها وخدماتها تختلف عن مثيلاتها في القطاع ذاتها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى التميز بطريقتين، الأولى من خلال اضافة خصائص قيمة وفريدة لمنتجات المنظمة لا يمكن للمنافسين تقليدها بالشكل الذي يجعلها أكثر جاذبية في السوق، أما الطريقة الثانية فيتم تحقيقها من خلال استخدام التكنولوجيا المعاصرة وأتمتة العمليات المتنوعة التي تعتمد عليها المنظمة في عمليات الانتاج الخاصة بها

٣. التميز وبكلفة اقل: يمكن تحقيق الميزة التنافسية في هذه الحالة من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وخصائص متميزة وقيمة نادرة لزبائنها

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

من جهة، مع الاخذ بنظر الاعتبار تقديمها بأسعار تتوافق مع القوى الشرائية الخاصة بهم، أي بعبارة أخرى قدرة المنظمة على اشباع حاجات زبائنهم من خلال تقديم منتجات تتوافق مع رغباتهم وقدراتهم الشرائية، بحيث يصبح من الصعب جداً على المنافسين لها تقليدها سواء من حيث الجودة او الكفة.

٤. اختصار الوقت: يعد عنصر الوقت واحد من اهم مركبات تحقيق الميزة التنافسية، وقد تزايدت أهمية الوقت بالنسبة للمنظمة وزبائنهم، وعلى وجه التحديد داخل المنظمات التي تعمل تعتمد مبدأ الإنتاج وفق الطلبات المقدمة من قبل الزبائن، أي بعبارة أخرى ان هذه المنظمات تهدف الى تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تخفيض الوقت اللازمة لإنتاج وتقديم المنتجات لصالح زبائنهم، وذلك بالتركيز على مجموعة من العناصر أهمها (تخفيض الوقت المخصص لتقديم المنتجات الجديدة، تخفيض الوقت المخصص لدورة الإنتاج، تخفيض الوقت المخصص للتوصيل، وتخفيض الوقت المخصص للتحويل أو للتغيير).

٥. المرونة: يمكن تحديد الميزة التنافسية بالارتكاز على المرونة، التي تشير الى امتلاك المنظمة خطوط انتاج متنوعة قادرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات التي تتلاءم مع توجهات زبائنهم وتساعد على الاستجابة السريعة للمستجدات في رغباتهم وتوقعاتهم. ومن الناحية الاستراتيجية تنقسم المرونة إلى نوعين، النوع الاول يرتبط بقدرة المنظمة على تصميم انشطتها وعملياتها بطريقة تساعد على طرح انواعاً متعددة من المنتجات بما يتوافق مع رغبات زبائنهم المتنوعة. اما النوع الثاني للمرونة فيرتبط بسرعة المنظمة على اجراء ترتيبات وتسهيلات متعددة في عمليات الانتاج لديها من اجل تقديم منتجات جديدة تتوافق مع المستجدات البيئية، وقد

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

تزايدت اهمية هذ النوع من المرونة بسبب قصر دورة حياة المنتوجات، وكذلك التغيرات التكنولوجية والسوق التنافسي المحيط بها.

٦. الجودة: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية معايير مؤشرات الجودة من قبل المنظمة عند تصميم وانتاج المنتجات وتقديمها الى زبائننا، ومن الضروري التأكيد على وجود نوعين من الجودة التي يتوجب الالتزام بها لتحقيق الميزة التنافسية، الاولى تركز على جودة المنتج في حين تركز الثانية على جودة العملية، وعليه فان الجودة تحقق الميزة التنافسية لعلاقتها الوثيقة بكل من المنتج والخدمات المقدمة معه، ويمكن ان تختلف الجودة بين منتج وآخر وكذلك بين سوق وآخر، ومن اهم مزايا المنتجات ذات الجودة العالية هي ارتفاع اسعارها في السوق، ولكنها في ذات الوقت قادرة على تلبية متطلبات وحاجات الزبائن.

٧. التسليم: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من قبل المنظمة وذلك بالارتكاز على سرعة شحن أو تسليم منتجاتها الى زبائننا، اذ ان توفر المنتج في السوق يعد من اهم محركات اتخاذ قرارات الشراء من قبل الزبائن، لذا فان قدرة المنظمة على ادارة عمليات شحن وسرعة تسليم منتجاتها بطريقة متناسقة وسريعة لزبائننا تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن منحها المرونة اللازمة للتحكم بزيادات سعرية لمنتجاتها، كما يمكن الاشارة الى فكرة مهمة وهي ان الارباح والحصة السوقية يرتبطان بصورة مباشرة بالسرعة التي يمكن للمنظمة بها تسليم منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وهذا يؤكد ان المنتجات التي تسلم للزبائن بأدق درجة من الاختلاف بالمقارنة مع توقيتات التسليم المسبقة تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً : مداخل الميزة التنافسية

توجد العديد من المداخل التي يمكن الارتكاز على مضامينها المعرفية عند الميزة التنافسية، والتي غالباً ما تكون مدعمة بعدد من النماذج التشغيلية التي توضح آلية تحقيق الميزة التنافسية وضمان استمرار ديمومتها، ومن ابرز هذه المداخل ما يلي:

١. مدخل التحليل الاستراتيجي: يركز هذا المدخل على دراسة اهم مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال تشخيص ابرز نقاط القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة وتعتمدها كمصادر في تحقيق ميزتها التنافسية، ولكن يتوجب عند اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية التركيز على نقاط الضعف التي يمكن ان تؤثر او تهدد تلك الميزة هذا من جهة. كما يسعى التحليل الاستراتيجية الى تحديد اهم مجالات الفرص البيئية الخارجية التي يمكن للمنظمة ان تستغل فيها قوتها من اجل بناء ميزتها التنافسية، وكذلك تحديد اهم التهديدات المحدقة التي قد تعيق جهود المنظمة نحو تعزيز هذه الميزة. وعليه فان التحليل الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الوسائل والادوات التي تستخدمها المنظمة لتحديد طبيعة التغيرات في بيئتها الداخلية، وطبيعة المستجدات في البيئة الخارجية، ومدى تأثيرها على ميزتها التنافسية واستدامتها، لذا يتوجب امتلاك المنظمة الكفاءة اللازمة للتحكم بمتغيرات بيئتها الداخلية بالشكل الذي يعزز من قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها الاستراتيجية وكيفية تحقيقها. اذن ان تحقيق الميزة التنافسية على وفق مدخل التحليل الاستراتيجي يرتبط ببيعتين، الاولى الخارجية التي تقدم الفرص وتفرض التهديدات، اما الثانية فهي الداخلية التي تتضمن القوة والضعف، فيمكن من خلال الفرص اختيار استراتيجية جديدة للتنافس وتنفيذها بطريقة كفوة لتحقيق الأداء العالي في البيئة التنافسية، كما

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ان قدرة المنظمة على التصدي للتهديدات تمكنها من استدامة مزاياها التنافسية. وهذا بدوره يتطلب ديمومة عملية تشخيص الفرص والتعرف على التهديدات، لمواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية بجوانبها العامة والخاصة، إذ أن إهمال مواكبة التغيرات في عناصر البيئة الخارجية سيقول من قدرة المنظمة على اقتناص الفرص ومن ثم سيجعلها أكثر عرضة للتهديدات مما ينعكس سلباً على موقعها التنافسي. أما بصدد نقاط القوة والضعف فإن القوة تتضمن الموارد النادرة والقدرات الجوهرية المتاحة داخل المنظمة والتي تستخدم في تحقيق ميزتها التنافسية، بينما تتضمن نقاط الضعف المجالات التي تعرقل المنظمة من تحقيق ميزتها التنافسية، وعليه فإن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يسعى الى تحديد مجالات الكفاءة التي تمكن المنظمة من استثمارها بشكل فعال في تحقيق ميزتها التنافسية والتفوق على المنظمات المنافسة، وكذلك تحديد القدرات الضعيفة التي تؤدي عدم قدرة المنظمة من احتلال موقع تنافسي محددة.

٢. مدخل الاستراتيجيات العامة: يركز هذا المدخل على الاستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها المنظمة من اجل تحقيق المركز النسبي الخاص بها في الصناعة أو المجال الذي تعمل ضمنه، وان هذا المركز يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق الارباح المخطط لها بشكل اعلى من المعدل الطبيعي للصناعة أو في مجال وحدات الأعمال التي تؤديها. وعليه فإن الأساس في هذا المدخل هو تحقيق المستوى الاعلى في الأداء والذي بدوره سيؤدي الى امتلاك الميزة التنافسية، والتي تتمثل بنوعين رئيسيين هما الكلفة المنخفضة والتمايز. وان تنفيذ هذه الاستراتيجيات يتأثر بجوانب القوة والضعف الموجودة داخل المنظمة، وكذلك بهيكل الصناعة المحيطة بها ومدى التوافق

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

مع القوى التنافسية والتعامل معها بشكل افضل من منافسيها. وعليه فان هذا المدخل يؤكد على وجود ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات العامة التي تساعد المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية، وهي (استراتيجية الكلفة المنخفضة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز على الكلفة المنخفضة أو التمايز).

٣. مدخل سلسلة القيمة: يركز هذا المدخل في تحقيق الميزة التنافسية على تحديد نقاط قوة المنظمة وكيفية استثمارها بالتركيز على انشطتها الرئيسة والداعمة. ويقوم هذا المدخل على افتراض رئيسي يؤكد على أن الهدف الاستراتيجي للمنظمة يتمثل في خلق القيم لها ولزبائننا والمتعاملين معها من خلال تنفيذ أنشطتها المختلفة، اذ يركز هذا المدخل على فحص وتدقيق الموارد وتوظيفها في الأنشطة والمهام بالفاعلية والكفاءة، مع وضع آلية للرقابة عليها لضمان تحقيق النتائج المقصودة والتي تقدمها الميزة التنافسية، وهذا يساعد تحقيق فهم اعمق لقابليات وامكانيات هذه الأنشطة وقدرتها على خلق القيم المضافة، ومن ثم تشكيل نقاط القوة فيها التي من المؤكد أن تتحول إلى ميزة تنافسية. وتتكون أنشطة المنظمة على وفق هذا المدخل من مجموعتين رئيسيتين، المجموعة الاولى تتضمن الأنشطة الأساسية والتي تركز على الخلق المادي لمنتجات المنظمة، وتتضمن (الإنتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، التوزيع المادي الخارجي والداخلي). أما المجموعة الثانية فتتضمن الأنشطة التي توفر المدخلات الأساسية للمنظمة والتي تدعم تنفيذ الأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، وتتضمن (أنشطة الإمداد والتوريد، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنى التحتية للمنظمة). والمنظمة من خلال تنفيذ أنشطتها الرئيسة والداعمة تتمكن من خلق قيمة لزبائننا وتعكس على مقدار المشتريات من منتجاتها، ومن ثم تتحقق ربحيتها

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

عندما تكون القيمة المتحققة أكبر من الكلفة الإجمالية لتنفيذ الأنشطة، وهذا سيؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية لكون الأنشطة الرئيسة والداعمة نفذت بكفاءة أكبر من المنافسين للمنظمة، وساهمت بتقديم قيمة أكبر لزيائنها وبالتالي فهي تحصل على سعر أعلى مما يحصل عليه المنافسين.

4. مدخل هيكل الصناعة: طور هذا المدخل من قبل العالم (Porter)، والذي أكد على افتراض رئيسي وهو أن الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ما هي إلا دالة لعضويتها في قطاع الصناعة الخاص بها، والذي يمتاز بمجموعة من الخصائص الهيكلية المواتية، والذي قام العالم (Porter) بتحديددها بخمسة وهي (القوة التفاوضية للمشتريين، القوة التفاوضية للمجهزين، تهديد الداخلين الجدد، تهديد البدائل المحتملة، وشدة التنافس في الصناعة).

5. مدخل النظرة المستندة إلى الموارد: يستند هذا المدخل في تحقيق الميزة التنافسية على افتراض رئيس مضمونه، أن المنظمة تمتلك مجموعة متنوعة من الموارد وتستثمرها في تحقيق ميزتها التنافسية، وعليه فكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق الانسجام والتوافق بين مواردها صعبة التقليد والمحاكاة والاستبدال، وكذلك مقدراتها النادرة ذات القيمة العالية، كلما كانت قادرة على تحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها من خلال التصدي لمنافسيها من المنظمات الاخرى. اذن ان جوهر النظرة المستندة إلى الموارد هو قدرة المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية من خلال استخدامها لمواردها الذاتية واستراتيجياتها المتاحة وتوظيفها في فهم هيكل الصناعة الذي تتنافس ضمن حدوده.

سادساً: متطلبات الميزة التنافسية

تعددت وتباينت متطلبات الميزة التنافسية التي تناوّلها الباحثون عند دراستهم لها، اذ كد بعضهم على وجود مطلبين يتوجب على المنظمة توفيرها لتحقيق ميزتها التنافسية، في حين أكد آخرون على وجود أربعة والبعض الآخر اشارة الى ان يمكن ان تتجاوز ثمانية أو تسعة متطلبات، والتي سنحاول التعرف على ابرزها بالفقرة الحالية:

١. **العوامل الانتاجية:** تشكل العوامل الانتاجية اهم المتطلبات التي يتوجب قيام المنظمة بتوفيرها واستثمارها من اجل تحقيق ميزتها التنافسية، لذا فإن بناء هذه العوامل بالشكل والجودة اللازمة وبما يتوافق مع متطلبات الصناعة التي تختص بها المنظمة، فضلاً عن امتلاك المهارات البشرية القيمة القادرة على تحريكها، وكذلك قاعدة معرفية متطورة وتكنولوجيا متقدمة يعد من اهم متطلبات بناء الميزة التنافسية واستدامتها.

٢. **المقدرة الجوهرية وتوظيفها في أنشطة المنظمة:** يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها من خلال اعتماد مجموعة من المعايير والمؤشرات لبناء المقدرات الجوهرية الخاصة بها سواء في مجال الموارد البشرية او المالية او التكنولوجيا او التنظيمية، اذ تمارس هذه المقدرات دور مهم في مساعدة المنظمة على تحقيق الميزة النادرة والشمينة وكذلك تنفيذ الأنشطة الخاصة بسلسلة قيمتها (الرئيسة والداعمة) بطريقة كفوة تجعل منها مصدراً للميزة التنافسية. وعليه فإن المقدرات الجوهرية تتمثل بالموارد والامكانيات ذات القيمة العالية التي تمتلكها المنظمة وتمثل قوة لها تستخدمها في تحقيق التكامل بين تكنولوجيا الانتاج الخاصة بها، والأنشطة والمهام المتنوعة التي

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

تنفذها، والموارد والمعرفة الخاصة بها والتي تسهم من خلال استثمارها بالفاعلية المخطط لها تحقيق الميزة التنافسية متفردة بها.

٣. **ظروف الطلب المحلي:** يعتبر الطلب الخارجي على منتجات المنظمة واحد من اهم المصادر التي تؤثر في قدرتها على بناء ميزتها التنافسية، اذ كلما كان طلب الزبائن يمتاز بدرجة عالية من حاجته للجودة والمواصفات العالية في المنتجات من جهة، ومن جهة اخرى فان المنظمة تمتلك الخبرة والقدرة على التجديد والابتكار في تطوير منتجاتها والخدمات المرافقة لها، كلما تمكنت من تعزيز ميزتها التنافسية واستدامتها.

٤. **مدخلات المنظمة والصناعات الساندة لها:** تمثل الموارد التي تقدم من قبل الموردين للمنظمة المدخلات الرئيسة لتنفيذ عملياتها المتنوعة، وان الاستمرار في توريدها مع امتلاك موارد بشرية ماهرة قادرة على استثمار هذه المدخلات يجعل منها مصدراً للميزة التنافسية. كما قد تتعامل المنظمة مع موردين يزودوها بالمواد الأولية بأسعار رخيصة مقارنة بالمنافسين، فهذا يساعدها على تحقيق ميزة الكلفة المنخفضة، او يقوموا بتزويدها بمواد عالية الجودة فهذا يساعدها على تحقيق ميزة التميز، كما يمكن ان تمتلك المنظمة مجموعة من المدخلات الغير الملموسة المتمثلة بالمعلومات فهذا يساعدها على تحقيق ميزة الابتكار والابداع، كما يمكن ان تمتلك المنظمة المكائن والمعدات المتطورة فهذا يساعدها على تحقيق ميزة سرعة التسليم والتكيف للتغيرات في الطلب أي بعبارة اخرى فهذا يساعدها على تحقيق ميزة المرونة.

٥. **البيئة الخارجية:** تشكل البيئة الخارجية بمتغيراتها المتنوعة واحدة من اهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، فيمكن للمنظمة من خلال هيكل الصناعة تحديد مركزها التنافسي الذي يميزها على منافسيها، كما من الممكن ان تشكل التشريعات والقوانين

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الحكومية ميزة تنافسية للمنظمة في حال منحها امتيازاً او ترخيص لتحقيق الميزة تنافسية، كما تشكل الموارد الطبيعية المتاحة مصدر قوة للمنظمة، وكذلك القيم والعادات والاتجاهات السائدة في المجتمع تمثل فرصة لاستثمارها من قبل المنظمات المحلية مقارنة بالأجنبية، فضلاً عن اهمية العوامل الاقتصادية والتكنولوجية في مساعدة المنظمة على تحقيق واستدامة ميزتها التنافسية.

٦. التكامل العامودي: تتفاوت قدرة المنظمات على تحقيق التكامل العامودي، اذ ان المنظمات الكبيرة والقديمة تمتلك القدرة على التحكم بقنوات التوزيع (التكامل الأمامي)، كما تمتلك القدرة على التحكم والتنسيق بدرجة عالية مع الموردين للمواد الأولية التي تعتمد عليها في تنفيذ نشاطاتها المتنوعة (التكامل الخلفي). وفي حالتين التكامل الأمامي والخلفي تتمكن المنظمة من التوسيع في سلسلة القيمة الخاصة بها وتوظيف نتائج ذلك في تحقيق الميزة التنافسية، اذ عندما تتمكن المنظمة من صناعة مدخلاتها بدون تدخل اي طرف خارجي فأنها تتخلص من الكلف المرتبطة بالتجهيز والتحكم بجودة مدخلاتها مقارنة بالمنافسين لها مما يحقق لها ميزة تنافسية متفوقة على المنظمات الأخرى.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الفصل
الثاني

الميزة التنافسية المستندة لتحسين المستمر

((تحسين الجودة ومعالجة الاخطاء بشكل مستمر))

الفصل الثاني

الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر

المقدمة

تزايد اهتمام منظمات الاعمال في العقدين الاخيرين من القرن العالي ببرامج وعمليات التحسين المستمر كاستجابة طبيعية للمستجدات الديناميكية والمتلاحقة التي تشهدها بيئتها ومتغيرتها، ومن ثم لكل تحافظ المنظمات على استمرار عملها والبقاء في بيئتها برز مفهوم التحسين المستمر كفلسفة ادارية حديثة يمكن الاستناد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها لأطول مدة ممكنة، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على ابرز المرتكزات التي توضح كيفية تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على برامج التحسين المستمر التي تقوم المنظمة بتنفيذها، ومن ثم فان هذا الفصل يهدف الى مساعدة الباحثون في التعرف على الآتي:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة الى التحسين المستمر.
٢. اهم مؤشرات التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
٣. اهم الاهداف ذات العلاقة بالميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال برامج التحسين المستمر.
٤. اهم الخطوات التي يتم وفقا لتحقيق الميزة التنافسية المستندة الى التحسين المستمر.
٥. اهم ادوات التحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية.
٦. اهم المتطلبات الادارية الواجب توفرها لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

اولا: مفهوم الميزة التنافسية المستندة الى التحسين المستمر

هناك العديد من المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تحديد المفهوم الخاص بالميزة التنافسية المستندة الى برامج التحسين المستمر التي تقوم المنظمة بتنفيذها، اذ تمت الاشارة اليه بانها الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمة بوضع مواردها البشرية وتعليمهم وتعزيز معرفتهم بطبيعة الأهداف التي يتوجب تحقيقها، مع التركيز على الابتكارات والمهارات المتقدمة، وفضلاً عن البحث عن مداخل التفكير الجديدة وتوظيفها في العمليات والمنتجات وكذلك معالجة المشكلات لمواكبة النماذج الجديدة للعمل السائدة في العالم كله. وعليه فان هذا المفهوم يؤكد بان التحسين المستمر يسهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية. كما تم تعريف الميزة التنافسية ذات العلاقة بالتحسين المستمر بانها الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مبادئ دائرة ديمنج التي تتضمن التطوير (التقدم) خطط، اعمل، افحص، نفذ، والتي تمثل مفتاح النجاح في أي منظمة، اي بعبارة اخرى ان التحسين المستمر يسهم بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنظيم عمليات وانشطة المنظمة ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج والنشاطات الخاصة بها. كما تم تعريف الميزة التنافسية ذات العلاقة بالتحسين المستمر بانها مجموعة من التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما يشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل واداء الموارد البشرية وسلوكياتهم. وهنا يتضح لنا بانه يمكن تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها من خلال تنفيذ برامج التحسين المستمر على كل موارد المنظمة المالية والمادية والمعلوماتية والبشرية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

وكذلك تم تعريف الميزة التنافسية وفق التحسين المستمر بأنها جوهر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها الذي يسهم في تقويم الكثير من ممارساتها وتوظيفها في تحقيق الميزة التنافسية، أي بعبارة أخرى هو ببساطة أن تنظر لأي شيء داخل المنظمة حتى نفسك بأنه جزء من برامج التحسين المستمر ويسهم بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها، وعليه يمكن الإشارة الى فكرة ان التحسين المستمر هو اداة إدارية تستخدم في منظمات الاعمال بهدف استثمار الموارد المادية والبشرية بشكل أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وبلوغ الأهداف التي تتوافق مع احتياجات اطراف المصلحة المتعاملين مع المنظمة. وقد تزايد هذا الدور في الآونة الأخيرة لكون العديد من المنظمات تسعى لتحسين جودة منتجاتها لأسباب متنوعة تتقدمها الضغوط الناتجة عن المنافسة الشديدة بين المنظمات، كذلك الشكاوى المقدمة من قبل زبائنهم وريغبتهم بزيادة جودة مخرجاتها.

ثانياً: مؤشرات التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

بعد مناقشة المفاهيم اعلا من الضروري الإشارة الى مجموعة من المؤشرات التي لا بد من التعرف عليها عند مناقشة الميزة التنافسية المستندة الى برامج التحسين داخل المنظمات المعاصرة:

١. دائماً هناك فرص لتحسين العمليات والأنشطة الخاصة بالمنظمة والتي يمكن الاستفادة منها في تعزيز قدرتها على تحويل المدخلات الى مجموعة من المخرجات ذات الخصائص القيم والمميزة من وجه نظر الزبائن.
٢. دائماً هناك فرصة لتعديل الانحرافات في العمل ومعالجة الثغرات التي يمكن ان تؤثر على استدامة ميزتها التنافسية وذلك بتنفيذ برامج التحسين المستمر.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. تسهم برامج التحسين المستمر في تعزيز قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات الخارجية ومن ابرزها ذات العلاقة بالميزة التنافسية هي (التغيير في أذواق زبائننا أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين لها، المستجدات التكنولوجية، وغير ذلك)، الامر الذي يتطلب من المنظمة القيام بتنفيذ برامج التحسين التنافسية في عملياتها وأنشطتها لمواجهة تلك المستجدات والتكيف معها لضمان استدامة ميزاتها التنافسية.
٤. ان تحقيق التحسين المستمر يمثل واحد من القيم والاتجاهات التي تحرك سلوكيات الموارد البشرية في المستويات التنظيمية كافة داخل المنظمة، الامر الذي يتطلب تفعيله بالشكل الذي يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحسين المستمر، فضلاً عن تمكين الموارد البشرية للقيام بذلك من اجل تحقيق ميزتها التنافسية.
٥. وجود منهجية للتحسين المستمر الموجه نحو الميزة التنافسية، والهدف من ذلك تحقيق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ برامج وعمليات التحسين المستمر التي يتم تنفيذها داخل المنظمة.

ثالثاً: اهداف التحسين المستمر ذات العلاقة بالميزة التنافسية

هناك مجموعة من الاهداف الرئيسة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق برامج وأنشطة التحسين المستمر التي تنفذها المنظمة، والتي تسهم بصورة رئيسة بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لعلاقته المباشرة بتطوير جودة الأداء الخاصة بالموارد البشرية العاملة داخلها من جهة، والمنتجات المقدمة من قبلها الى الزبائن من جهة اخرى، فضلاً عن دورها في تخفيض كلف الوقت والجهد المستثمرة لتحسين جودة المنتجات المقدمة لزبائننا الداخليين والخارجيين، لكسب رضاهم كمرحلة اولى، لضمان تحقيق ولائهم واستمرارهم بالتعامل

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

معها، بالشكل الذي يسهم بتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، كما يمكن تحديد ابرز الاهداف التي توضح دور التحسين المستمر في دعم الميزة التنافسية بالاتي:

١. تخفيض التكاليف: يسهم التحسين المستمر بمساعدة المنظمة على تنفيذ نشاطاتها

وعملياتها بالطرائق الصحيحة من المرة الاولى، وهذا بدوره سينعكس على تقليل الأشياء والمواد التالفة، أو إعادة تنفيذ المهام أكثر من مرة، وهذا كله سيساهم بتقليل التكاليف، التي تمارس دور مهم في تحقيق ميزة قيادة التكلفة من قبل المنظمة ضمن القطاع الذي تعمل ضمن حدوده.

٢. تقليل الوقت اللازم لاتخاذ العمل: يسهم التحسين المستمر في وضع مجموعة من

الإجراءات الواضحة والصريحة اللازمة لإنجاز العمل والنشاطات الخاصة بالمنظمة، من خلال التركيز على تحقيق الأهداف ومتابعتها خطوة بخطوة لتشخيص حالات القصور ومعالجتها بمراحلها المبكرة، ومن ثم تقليل الوقت المستغرق لتنفيذ الأعمال، والتي تنعكس في تقليل وقت انتاج وتسليم المنتجات الى الزبائن، والتي تساعد على تحقيق المنظمة لميزة السرعة في خدمة زبائنها ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي.

٣. تحقيق الجودة: يمارس التحسين المستمر دور مهم في تطوير المنتجات التي تقدمها

المنظمة بالشكل الذي يتوافق مع رغبة الزبائن الذين يتعاملوا معها، اذ إن الاهتمام ببرامج التحسين المستمر تؤدي إلى تقليل الوقت المستغرق في أداء المهام وتقليل الاعمال والاجراءات الرقابية ومن تحسين مستويات الجودة، والذي ستكون من ابرز نتائجها تقليل شكاوى الزبائن من المنتجات التي تقدم اليهم، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. زيادة الكفاءة: يسهم التحسين المستمر في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال الدور الذي يمارسه في تعزيز كفاءة المنظمة عند استثمار الموارد المتاحة لديها، وكذلك من خلال تعزيز التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي والفرقي بين مواردها البشرية كافة.

٥. دعم التعلم والتعليم: يمارس التحسين المستمر دور مهم في مساعدة الإدارة والموارد البشرية على تحديد الكيفية اللازمة لترتيب وتحليل المشكلات التي تواجهها في العمل، وتجزئتها إلى مكونات أصغر حتى يمكن التحكم بها، ومن ثم التعلم منها ومعالجتها لضمان عدم تأثرها على الميزة التنافسية للمنظمة.

٦. تعزيز الثقة: يمكن أن يكون العاملين داخل المنظمة مصدراً لإعطاء اقتراحات التحسين المستمر في كل من الإعداد والتنفيذ لأنشطة المنظمة، ولكن في الحقيقة تقوم العديد من المنظمات بأخذ رأي الموارد البشرية بكل جدية، بينما تقوم المنظمات أخرى بإهمال آراء الموارد البشرية، ربما تكون حلقات الجودة من أفضل صور الاستجابة لاقتراحات التحسين المستمر مما يزيد من إحساس الموارد البشرية بانتمائهم لمنظمتهم.

٧. القيم المشتركة: إن الغرض الرئيسي من برامج التحسين المستمر إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تدعم جودة المنتجات، وهذا يؤكد على ضرورة دراسة الثقافة والقيم السائدة في المنظمة واستبدالها بثقافة تتلاءم مع التحسين المستمر وتوظيف ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

رابعاً خطوات تحقيق الميزة التنافسية وفق برامج التحسين المستمر

طلما ان التحسين المستمر يعبر عن عملية شاملة تتضمن أنشطة المنظمة كافة سواء بالتركيز على المدخلات او العمليات التحويل وكذلك المخرجات التي يتم تقديمها الى زبائنها، وعليه قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تحسين في المدخلات وزيادة في جودة وكمية المخرجات والتي تسهم بارتفاع مستوى رضا الموارد البشرية أو رضا زبائنها، وهذا كله يسهم بتحقيق الميزة التنافسية متكاملة لها صفة الاستمرارية، ويمكن تحديد ابرز خطوات تحقيق الميزة التنافسية على وفق برامج التحسين المستمر بالاتي:

١. تحديد الانشطة والعمليات التي يتوجب التركيز عليها عند تصميم وتنفيذ برامج التحسين المستمر.
٢. دراسة وتوثيق الاجراءات التي سيتم تنفيذها من اجل معالجة الاخطاء وتحسين الواقع للارتقاء بالميزة التنافسية للمنظمة.
٣. تحديد اهم الطرائق والموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحسين المستمر.
٤. تصميم عملية التحسين المستمر وتحديد طبيعة علاقتها بالميزة التنافسية.
٥. تنفيذ عملية التحسين المستمر وتوجيهها نحو المزايا التنافسية التي يتوجب التركيز عليها.
٦. تقييم عملية التحسين المستمر للوقوف على دورها في تعزيز الميزة التنافسية.
٧. توثيق عملية التحسين المستمر واعلام جميع المعنيين بما الموارد البشرية، الادارة، زبائن، موردين.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

خامساً: أدوات التحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية

ان مناقشة أدوات التحسين المستمر التي تساعد المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية، يحتاج مجالا واسعا بسبب التزايد المستمر والمتلاحق في هذه الادوات والتي تشكل انعكاس طبيعي للتطورات الحاصلة في مجال ادارة الأعمال وبيتها، ذات المنافسة الشديدة وعدم الاستقرار او الثبات، لذا سنحاول في هذه الفقرة التعرف على اهم هذه الادوات وبقدر تعلق الامر بالميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر:

١. تحليل باريتو: اطلق على هذه الاداة تسمية تحليل باريتو الى العالم الاقتصادي (Pareto)، والذي طوره فيما بعد العالم (Juran) وذلك في عام ١٩٥٠، ويؤكد هذا التحليل بان يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر من خلال توظيف ابعاد هذا التحليل في تحديد اهم المشكلات التي تواجه المنظمة في مجال ادارة الجودة، والعمل على وضع الآليات اللازمة لمعالجتها بالشكل الذي يسهم بالارتقاء بجودة المنتجات المقدمة من قبل المنظمة لزيائنها، وان المضمون الفلسفي لهذا التحليل يؤكد على فكرة : (القلة المؤثرة والكثرة ذات التأثير القليل).

٢. مخطط السبب والتأثير: يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر من خلال استخدام مخطط السبب والتأثير، لكونه يتضمن مجموعة من الطرائق التخطيطية التي تبحث عن طبيعة الظواهر المختلفة المؤثرة في العمليات الانتاجية، وتحليلها للكشف عن مصادرها واهم أسبابها، ومن ثم التعرف على العلاقات القائمة بينها وبين الميزة التنافسية للمنظمة بصورة منتظمة، من اجل مساعدتها على اتخاذ

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الاجراءات اللازمة للتعامل مع هذه الظواهر بحيث يتم جعلها اسس سائدة للميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر.

٣. قائمة الفحص: يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر من خلال استخدام قائمة الفحص، لكونها أسلوب منظم يستخدم لجمع البيانات ذات العلاقة بالميزة التنافسية للمنظمة والمتغيرات ذات العلاقة بها، ومن ثم يمكن الاستناد على بياناته في التعرف على طبيعة المشكلات التي تواجه المنظمة في هذا المجال، لذا يمكن للإدارة الاستناد على قائمة الفحص واستخدامها في تسجيل وتنظيم البيانات ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر بطريقة تسهل عمليات معالجتها وتحليلها لتكون مهياً لاتخاذ القرارات بالاستناد لها.

٤. المقابلة الشخصية: يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر من خلال استخدام قائمة الفحص في جمع بيانات عن المشكلات التي تؤثر على هذه الميزة، وذلك بتنفيذ مجموعة من المقابلات الشخصية مع الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، وكذلك مع الأطراف المتعاملين معها في الخارج سواء أكانوا (مجهزين او زبائن) عن طريق ارسال قوائم استبيان لاستطلاع آراءهم بين مدة واخرى، من اجل الوقوف على تشخيص المشكلات ومعرفة اسبابها بطريقة يسهل معالجتها من قبل الادارة العليا في المنظمة لضمان استدامة الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر لأطول مدة.

٥. المقارنة المرجعية: يمكن من خلال هذه الاداة مقارنة مدى نجاح المنظمة بتنفيذ نشاطاتها وعملياتها الداخلية بكفاءة اعلى، بالمقارنة مع المنظمات التي تحقق الأداء العالي سواء كانت داخل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة او خارجها في الصناعات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الآخري للوقوف على مدى نجاحها في تحقيق ميزتها التنافسية المستندة لبرامج التحسين المستمر.

٦. مخطط التبصر: هي مجموعة من المخططات التي توضح المكونات الداخلة في تنفيذ الأنشطة والعمليات الخاصة بالمنظمة والتي توظفها في تحقيق ميزتها التنافسية، ومع أنها لا تعتمد على المعلومات إلا أنها تؤثر أهمية العلاقات الموجودة بين المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بعمليات المنظمة، ويتم دراسة هذه المتغيرات لتوضيح الأسباب والتأثيرات التي يمكن تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة، وتمثيلها على شكل مخطط السبب والنتيجة.

سادساً: المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للتحسين المستمر

من الضروري أن تحصل الميزة التنافسية المستندة الى التحسين المستمر دعم الإدارة في جميع المستويات التنظيمية، فأولا يتطلب التحسين المستمر تغيراً جذرياً في الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، لدعم الجهود طويلة الأجل للتحسين المستمر، وهذا يؤكد مسؤولية الإدارة في تبني ودعم عملية التغير الثقافي لدعم البرامج المطلوب تنفيذها، وهذا بدوره يتطلب اتخاذ بعض الاجراءات ومن أهمها الآتي:

١. تطوير الرؤية الاستراتيجية والتكتيكية بمشاركة الموارد البشرية كافة.
٢. اعتماد أنماط إدارية معاصرة تشجع الثقة والتعاون بين الموارد البشرية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. المحافظة على الجهود المبذولة لتحقيق اهداف المنظمة وعلى وجه التحديد في الظروف الصعبة والاستثنائية.
٤. اتخاذ القرارات بطريقة تتفق مع الفلسفة والاتجاه العام للمنظمة.
٥. بناء نظام الحوافز ومكافآت بشجع التعاون بين الموارد البشرية.
٦. تحقيق التوازن بين توجهات المنظمة على الأجل الطويل والأجل القصير.
٧. اعداد برامج للتدريب المستمرة لتحديث وتطوير مهارات ومعارف مواردها البشرية.
٨. تقييم الإنجازات وتأمينها بطريقة تدعم العمل الجماعي والجهود الفردية المبذولة داخل المنظمة.

الفصل
الثالث

الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية



((المصدر الوحيد للمهارات والمعارف والمقددرات))

الفصل الثالث

الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية

المقدمة

تسعى المنظمات الى تحقيق رسالتها الاستراتيجية وأهدافها المنبثقة عنها، في اطار البيئة شديدة الديناميكية التي تعمل ضمنها، ولكي تتمكن من بلوغ ذلك فهي بحاجة لتنفيذ عدد من الأنشطة والمهام التي تتطلب بدورها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات المتنوعة لإنجازها، وبالشكل الذي يتوافق مع القيم والاتجاهات والثقافة السائدة فيها، وهذا كله يتطلب ادارة فعالة وكفؤة لإدارة مواردها البشرية. وهنا تبرز ضرورة بناء الموارد البشرية الكفؤة وكيفية تطويرها واستخدامها كونها إحدى المؤثرات التي تلعب دور كبير في دعم وإسناد المنظمة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية، فمن الممكن ان ترتبط الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية بقدرة المنظمة على خلق القيمة الإضافية للزبائن الذي تتعامل معهم، وتمثل إحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل، وحتى تكون فعالة يجب ان تندمج بمواردها البشرية، وهؤلاء يندمجون في موقف محدد، وتمكنهم المنظمة من التعامل مع هذا الموقف بكفاءة لتلبية متطلبات العمل، وهي إحدى الاستراتيجيات التطبيقية للمنظمة. لذا يحاول هذا الفصل التعرف على الآتي:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.
٢. الأهمية التي تتمتع بها الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.
٣. أهم الأهداف التي تسعى إليها الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.
٤. أهم الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٥. اهم مراحل بناء الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.

اولا: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية

تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، وذلك للخصائص القيمة التي تتمتع بها هذه الموارد، وإمكانية استخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات المتسارعة في البيئة الخارجية، إذ تعد الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية إحدى الأساسيات لكمال المنظمات، وقد تم التأكيد على أن المقدرات البشرية باعتبارها أحد الموارد القيمة والنادرة المتوفرة لدى المنظمة، والتي تساعد على امتلاك مجموعة متنوعة من المزايا الفريدة لبناء ميزتها التنافسية، كما أنها تقود إلى الأداء الفعال والتفوق في النشاطات والوظائف. وأن المنظمات تنظر إلى المقدرات الجوهرية للموارد البشرية بأنها المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تستطيع تحقيقها من خلال المهارات والمعارف والتجارب النادرة، والصعوبة التقليد من قبل المنافسين، وأنها مجموعة معايير ترتبط بالموارد البشري لإنجاز الوظيفة المطلوبة منه. ويمكن أن تستخدم الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية في تحقيق الأغراض المختلفة لإدارة الموارد البشرية وفي أنشطتها المختلفة بضمنها الاختيار، والتطوير، وإدارة الوظائف، والتخطيط التعاقبي، وإدارة الأداء. وتبرز الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية عندما يتم تأدية النشاطات والمهام بشكل مميز من قبل الأفراد والجماعات، كما تتعلق بالقدرة والرغبة لأداء المهمة، ويمكن استخدامها لتوضيح العلاقة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، ويرى فريق آخر من الباحثين بأن الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية تتمثل في المقدرات الشاملة، والمهارات السلوكية، والمهارات التقنية، ومن وجهة نظر بعض الباحثين أن المقدرات الجوهرية للمنظمة ناتجة عن مهارات المورد البشري و مهارات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

القيادة والإدارة في المنظمة، كما ان علماء الإدارة الاستراتيجية ينظرون الى المقدرات الجوهرية بأنها الإمكانيات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة لكسب الميزة التنافسية، في حين تنظر ادارة الموارد البشرية الى المقدرات الجوهرية على أنها الإمكانيات الإنسانية المتعلقة بأداء الوظيفة بشكل متفوق، وتلعب الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية دوراً مهماً على صعيد الأخلاق، وأحداث التغيير، والاتصال وتبادل المعلومات، والتمكين، وتتكون المقدرات الجوهرية من رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي. ويمكن تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية بشكل اذق من خلال النقاط الآتية:

١. مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والخوافز والاعتقادات والقيم والمصالح.
٢. ترتبط بالإدارة الفاعلة والتفوق.
٣. جدية بالملاحظة و قابلة للقياس من خلال معايير مقبولة وجيدة.
٤. ترتبط بالاتجاهات الاستراتيجية المستقبلية ويمكن ان تحسن من خلال التدريب والتطوير.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية

لقد بات من المؤكد ان المنظمات التي تمتلك مقدرات بشرية جوهرية تتمكن من تحقيق النتائج القوية حتى على المستوى القطاعي الخاص بها، ومن ثم تحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها، اذ ان اهمية الموارد البشرية وما تتمتع به من مقدرات وخبرات ومهارات تبرز من خلال تركيزها على اختيار المنتجات وتقديمها الى زبائننا التي تساهم بشكل كبير في مساعدة المنظمة على تحقيق الأرباح العالية، وان الاستثمار في الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية، يعد المبرر الحقيقي لبقاء المنظمة في ظل بيعة العمل التنافسية، وفي ظل الظروف الاقتصادية الصعبة، وعليه تعد الموارد البشرية المصدر الرئيسي للميزة التنافسية

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التي تتمتع بها المنظمة والتي يصعب على المنافسين تقليدها، كما يمكن استخدامها في العديد من المجالات داخل المنظمة منها تنمية الخصائص المختلفة للموارد البشرية، والتطوير التنظيمي، وتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، وتطوير معايير التقييم وتطبيقها، وتوجيه وإدارة الوظائف، كما تستخدم كأساس في اختيار الموارد البشرية الذي سيتم تعيينها داخل المنظمة، ويمكن توضيح أهمية الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية من خلال ثلاثة ركائز:

١. المجال: اذ ان النتائج المترتبة على هذه الميزة التنافسية تمتد لمجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المنظمة.

٢. الكفاءة: تساعد هذه الميزة على استثمار قدرة الموارد البشرية وفرق العمل في أداء الواجبات المطلوبة منهم.

٣. المؤشرات: أي تساعد هذه الميزة على تحديد عناصر السلوك والأداء التي يمكن ان تستخدم لتحديد مدى انجاز الفاعلية.

وان الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية تساعد على تجنب الحساسية الثقافية التي يمكن ان تحدث داخل المنظمة، وزيادة القدرة لإدارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية، والقدرة اللغوية والنقاش بين مواردها البشرية، وبناء القيادة وفرق العمل، والتكيف والمرونة مع المستجدات البيئية المحيطة بمنظمتهم، والتحفيز الذاتي، وموازنة الحياة والعمل، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه، والتدريب والتعليم المستمر للموارد البشرية لدى المنظمة. وهناك مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المنظمة على الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية في أدائها أهمها تعزيز الالتزام التنظيمي، وإدارة الأعمال، والخطر المالي، وإدارة السياسة والمعايير، وتخفيض أهداف الرقابة، وتوصيل التدريب للموارد

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

البشرية، وزيادة تكرار تقييم الرقابة، وتوسيع التقييم الذاتي للرقابة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة التغيير لمنع التغيير الغير المخول به، وتوسيع مجال التقييم التقني، وتساعد على تزويد المنظمة بمدرين عالي المستوى وفي كافة المجالات، كما ان هناك ضرورة التكيف بين الوظيفية والمهارات والمقدرات الجوهرية للموارد البشرية، باعتبارها إحدى العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئية التي تعيش فيها المنظمة، وتعمل على إضافة قيمة لمواردها البشرية في كافة المستويات من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لأداء وظائفهم، وحددت أهمية الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية من خلال مجالات استخدامها وكالاتي:

١. وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى الموارد البشرية ليشكلوا ميزة تنافسية لمنظمتهم.
٢. مساعدة الادارة على إعداد الوصف الوظيفي لتحقيق التوافق بين الموارد البشرية وبين وظائفهم لتعزيز دورهم في تحقيق الميزة التنافسية.
٣. تقديم أداة يمكن استخدامها في تخطيط الوظائف وتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموارد البشرية.
٤. تقديم فرصة أكبر للانتقال بين المناطق الوظيفية المختلفة في المنظمة لتحقيق مستويات الاداء اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.
٥. تقييم الأداء وتقديم المعالجة الكافية لنقاط الضعف التي يمكن ان تؤثر على استدامة الميزة التنافسية.
٦. تساعد على الاتصال الأفضل والعمل الفرقي في المشاريع المتعددة الوظائف لتحقيق التداؤبيه واستثمار نتائجها في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٧. تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشاركة بنفس القيم والممارسات تسعى للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.

كما يمكن ان تساعد الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية المنظمة على تحديد واختيار الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية الأكثر أهمية، ومن ثم مساعدتها على إعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لاحتياجاته وبما يتوافق مع متطلبات الميزة التنافسية التي تسعى اليها، وهنا يتضح لها بان أهمية الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية تبرز على مستوى المنظمة وعلى مستوى ادارتها وكذلك على مستوى مواردها البشرية، ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي:

١. تساعد المنظمة على البقاء والنمو في ميدان الاعمال الخاص بها.
٢. تعزيز المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية في المجالات الاخيرة واستدامتها لأطول فترة ممكنة.
٣. تحقيق التوافق بين الموارد البشرية والوظائف والمهام الخاص بهم بما يلبي احتياجات الميزة التنافسية.
٤. زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع التغيرات الخارجية بالشكل الذي يساعدها على استدامة ميزتها التنافسية.
٥. مساعدة الادارة على تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع والعمل على معالجتها من خلال المزايا التي تحققها لها الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.
٦. تحقيق الربحية الأفضل للمنظمة، فضلا عن مساعدتها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بنجاح.
٧. تعتمد كأساس لاتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المستقبل.

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى اليها المنظمة من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية، إذ حدد بعضها بالاتي:

١. تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة لتطوير المقدرات الجوهرية المتوفرة لدى المنظمة .
 ٢. أعداد قائمة تقييم ذاتي لتدقيق المهارات المتوفرة في المستويات المختلفة للمنظمة .
 ٣. تحديد برامج التدريب الملائمة للعاملين.
 ٤. تحديد المناطق الوظيفية التي تحتاج الى مقدرات معينة دون غيرها من الوظائف .
- وتشير لجنة (European Commission) الى ان أهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية وبالمركز على وظيفة التدريب تتمثل : (بتقييم المتدربين أثناء عملية التدريب وما بعد، تصميم وتطوير المنهج التعليمي للموارد البشرية لدى المنظمة، وتخويل الصلاحية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية)، فيما وضحت مجموعة (Expert Panel) بانها تهدف الى : (خلق الجهد المنسق عبر وظائف المنظمة المختلفة، إعداد دليل لتوجيه مواردها البشرية اتجاه المداخل والاستراتيجيات المستهدفة لإنجاز النتائج الجيدة، تطوير المقدرات عبر الوظائف المختلفة، تقوية ثقافة المنظمة، وإيجاد فرص متكاملة لتعليم العاملين في المنظمة)، كما تهدف الى تقديم قاعدة منظمة للتدريب، وأعداد وتطوير العديد من المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة، ومن جهة اخرى يمكن تحديد أهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية بالاتي:

١. تحسين أداء الموارد البشرية من خلال بناء وتطوير مقدراتهم الجوهرية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٢. تعديل سلوك الموارد البشرية للقضاء على الصراعات التي من الممكن ان تحدث في العمل.
٣. تمييز المنظمة عن غيرها من خلال تحقيق الإبداع والتفوق.
٤. دعم وإسناد كافة الأنشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة.
٥. تنسيق مهام وواجبات الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية.
٦. تنسيق جهود الموارد البشرية بالشكل الذي يساعد على تحقيق النجاح التنظيمي .

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية

كما توجد مجموعة من الخصائص التي تتوفر في الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية لكي يتم اعتبارها ميزة مستدامة للمنظمات، وهي يجب ان تساهم في مساعدة المنظمة للوصول الى أهدافها الاستراتيجية، ويجب ان تساهم في تقديم منافع وفوائد معينة الى كافة المتعاملين مع المنظمة سواء كانوا في الداخل او الخارج، وأخيراً يجب ان تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين للمنظمة، كما تم تحديد مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية أهمها الآتي:

١. القيمة: يجب ان تكون ذات قيمة عالية بالمقارنة مع المزايا الأخرى المتاحة لدى المنظمة.
٢. الندرة: يجب ان يكون ذات عرض محدود، وألا فأنها لا توفر ميزة لان كل المنظمات تمتلكه.
٣. غير قابلة للمحاكاة: أي لا توجد هناك طريقة عملية أو علمية لتقليدها من قبل المنافسين في القطاع ذاته.
٤. غير قابلة للاستبدال: أي لا تتمكن المنظمة من استبدالها بميزة تنافسية أخرى.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ومن جهة اخرى تم تحديد الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية بانها غير قابلة للتقليد أو قلة قابليتها للتحويل، وتنتج ميزة تنافسية مستدامة أي ضرورة لضمان بقاء المنظمة في العمل، وغير منظورة من قبل المنافسين، ومحدودة ضمن مناطق معينة داخل المنظمة، وقوية، وهناك ثلاثة خصائص يجب ان تحققها الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية، كي تتمكن من تنفيذ عملياتها المختلفة بالشكل الذي يساعد المنظمة على خلق القيمة الإضافية وتحقيق التداؤبيه بين مواردها البشرية في الوظائف المختلفة وهي:

١. تسهم تحسين الميزة التنافسية المتفوقة للمنظمة ككل وتحقيق القيمة المضافة لها ولزبائنها ولكافة المتعاملين معها.

٢. تستند لنتائج الوظائف المختلفة داخل المنظمة والتي تعتمد على المقدرات الجوهرية للموارد البشرية.

٣. تواجه المنافسين صعوبة في إيجاد البدائل لمنافستها لكونها تستند للمقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي تتمتع بها المنظمة.

ويجب ان تكون الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية نادرة، أي بمثابة الموارد السرية الخاصة بالمنظمة، والتي تساعد على خلق القيمة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين في الصناعة، وعليه يمكن تحديد أهم خصائص الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية بالاتي:

١. تبرز ضمن مجال وظيفي معين أو دور وظيفي معين داخل المنظمة.

٢. ترتبط بالأداء المتفوق ايجابيا للموارد البشرية.

٣. يمكن ان توصف من ناحية السلوك الذي يلاحظ من خلال الوظيفة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

خامساً: بناء الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي من الممكن ان تساعد أو تعيق المنظمة في بناء الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية، إذ حدد منها الآتي :

١. القدرة على الاستثمار في تقنيات التدريب والتطوير.
٢. توفير الموارد المطلوبة لتعزيز اداء الموارد البشرية في كافة أنحاء الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة.
٣. صياغة التحالفات الاستراتيجية بين الوحدات التنظيمية الداخلية وبين المنظمات الأخرى اللازمة.

ولابد من الإشارة الى ان المنظمات قد تعتمد على التوريد الخارجي للحصول على المقدرات الجوهرية للموارد البشرية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بدلا من المصادر الداخلية الخاصة بها عندما تواجه أسواق ذات نمو سريع ومرتفع من جهة، وتعاني من نمو مستقبلي قليل في مواردها الداخلية من جهة أخرى، ألا ان ترويج ثقافة منظميته وبيئة العمل الخاصة للتطوير المستمر، يكتسب أهمية خاصة في توفير كافة الموارد المطلوبة لتطوير الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية، وان تطبيق نظام رقابة دقيق على تنفيذ البرامج التدريبية المختلفة يساعد في تخفيض نسبة النقص في المقدرات الجوهرية لمواردها البشرية، بالإضافة الى توفير فرص التطوير الكافية لهم للاستفادة من المصادر الخارجية في تطوير المقدرات الجوهرية الخاصة بهم، ويرى البعض ان الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية توجد في المنظمة نتيجة لعدد من التفاعلات التي تتم بداخلها ، إذ يتم تحويل الموارد التي تمتلك والمتمثلة بموجوداتها الملموسة وغير الملموسة الى قابليات محددة التي تشير الى قدرة المنظمة على استغلال مواردها بأعلى فاعلية ممكنة لكي تحقق الكفاءة، التي تشير الى

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التكامل وتنسيق قابليات ومقدرات مواردها البشرية في الوظائف المختلفة للمنظمة، والتي تساعد على تحقيق المقدرات الجوهرية والتي تتجاوز الحدود التنظيمية لأقسام ووحدات المنظمة وتكون واسعة الانتشار فيها، ومن خلال تطويرها تتمكن المنظمة من تحقيق المقدرات المتميزة، والتي تمثل صافي المقدرات الجوهرية وهي أعلى قيمة منها، والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية. كما أن هناك ثلاث مراحل لبناء الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية هي:

١. المرحلة الأولى: اختيار الموارد البشرية ذات المهارات والخبرات الجيدة، وتحسين مقدراتهم الجوهرية وتوسيعها حسب الحاجة، ثم صب الجهود ومنتجات العمل الفردية في جهد تعاوني لخلق القدرة التنظيمية للمنظمة.

٢. المرحلة الثانية: يجب على المنظمة العمل على تنمية خبرة مواردها البشرية، لتعلم الطريقة الصحيحة لتنفيذ النشاطات والمهام باستمرار بشكل جيد وبتكلفة مقبولة، كذلك فإن القابليات سوف تتطور إلى مقدرة مجربة وحقيقية.

٣. المرحلة الثالثة: ينبغي على الموارد البشرية في المنظمة الاستمرار في صقل خبراتهم وتحسين أدائهم الأمثل في تنفيذ الأنشطة، وفي النهاية تصبح منظماتهم أفضل من منافسيها في أداء الأنشطة المحددة. فضلاً عن تحول المقدرات الجوهرية إلى رتبة ذوي المقدرة المميزة (أي تتحول إلى قدرة تنافسية متفوقة)، ومن ثم توفر مساراً للوصول إلى الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية.

وهناك عدد من المقدرات الجوهرية التنظيمية التي تلعب دور أساسي في بناء الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية واستدامتها داخل المنظمة أهمها:

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

١. المقدرات الجوهرية للعمل ضمن فرق العمل: تعرف الفرق الناجحة بأنها مجموعة صغيرة من الموارد البشرية الماهرة والقادرة على مزج مهاراتها على شكل جهد متماسك، وهي ضرورية جدا للمنظمات التي تعاني من ضعف الأداء، ومن مشاكل ثقة الإدارة، وتعد إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها ومن ثم تحقيق ميزتها التنافسية المستندة للموارد البشرية.

٢. المقدرة الجوهرية لتطوير الموارد البشرية: تأتي عملية تطوير الموارد البشرية على راس الميزة التنافسية التي تتمم بها المنظمة، وذلك بهدف التخطيط والتطبيق الجيد لتطوير الموارد البشرية، ورفع مستوى الأداء لدى جميع مواردها البشرية وتحفيزهم لتقديم أفضل الخدمات الممكنة، ولضمان نجاح هذه العملية يجب على المنظمة وضع الخطط التي تدعم المهارات الشخصية وتساعد على تطوير القيادة، وتوجيه السلوك باتجاه العمل سوية وتطوير الخطط لخلق بيئة ملائمة للعمل.

٣. المقدرة الجوهرية لتمكين الموارد البشرية: عرف التمكين بأنه عملية تعميق مشاعر المقدرة الذاتية بين موارد المنظمة البشرية من خلال تأثير الظروف التي قد تؤدي الى الشعور بالضعف والعمل على إنمائها من خلال الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية المتمثلة بالمعلومات التي تتعلق بمقدرتهم الذاتية، كما ان المنظمة يجب ان تؤمن بالآخرين وبقيمة الوقت أيضا، أي يجب ان تثق بفريق عملها وتعرف كيف ومتى والى من تقوم بالتفويض .

٤. المقدرة الجوهرية للاتصالات الفاعلة: تشير الاتصالات الى تصميم واستخدام تشكيلة واسعة من الأدوات التي تساعد على الاتصال، وفي الحالات المتنوعة لكافة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الموارد البشرية في المنظمة، وتعد الاتصالات إحدى المستلزمات الأساسية التي تساعد على أتمام أعمالهم سواء كانت شفوية أو سمعية، وتم تحديد مهارات الاتصال بأنها إحدى المقدرات الجوهرية التي تحدد قدرة المنظمة على الاتصال بكافة الأطراف التي تتعامل معها بكفاءة عالية.

٥. **المقدرة الجوهرية لحل الصراعات التنظيمية:** غالبا ما تواجه المنظمة صراعات مختلفة بين واحد أو أكثر من مكوناتها الإنسانية (الفرد ، الجماعة ، والمنظمة)، وقد تنجم عن هذه الصراعات آثار وظيفية إيجابية أو سلبية اعتمادا على كيفية إدارتها، وقد تم التوضيح بأن الصراع عبارة عن محصلة طبيعية وحتمية للتفاعل ما بين الموارد البشرية الذين يختلفون بالآراء والقيم والأهداف، بالإضافة إلى حصولهم على المعلومات بشكل مختلف، وإن حل الصراعات يمثل مقدرة جوهرية تشير إلى لقدرة على تحويل الصراعات إلى قوة إيجابية للتغيير البناء .

الفصل
الرابع

الميزة التنافسية المستندة للأبداع

((المحرك الرئيس لتحقيق النجاح واستدامته))

الفصل الرابع

الميزة التنافسية المستندة للأبداع

المقدمة

يشكل الإبداع العنصر الرئيس في تحسين الاداء الاستراتيجي والاجتماعي والاقتصادي لكافة المنظمات وبغض النظر عن القطاع او المجال الذي تعمل ضمن حدوده، فضلاً عن كونه العامل الأهم لضمان تحقيق ميزتها التنافسية واستدامة النجاح الخاص بها على المدى الطويل، وفي ظل هذه الأهمية لدور الإبداع لدى المنظمات والتغيرات الحاسمة في بيئتها المعاصرة ولا سيما التغيرات في هيكل المنافسة ومتضمنتها، ومنها الأسواق وتعدد احتياجات الزبائن وتنوعها، وقصر دورة حياة المنتجات وتسارع ظهور التكنولوجيا المعاصرة، فقد غير من منطلقات ومفاهيم المنافسة وقواعدها وتعززت القناعة والإدراك بأهمية الإبداع باعتباره القوة التنافسية الواجب تحقيقها لضمان نجاح المنظمات. وبموجب ما تقدم يمثل الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية، ولم يعد كافياً تنفيذ الأنشطة والعمليات بالطرائق التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إلى فشلها. ولذلك فإن المنظمات تسعى الى النجاح والبقاء ولا تقف عند تحقيق الكفاءة والفاعلية فقط، وإنما يجب يتوجب عليها ان تحقق الإبداع وتعامل معه بانه سمات مميزة لها. ولذلك اهتمت الدراسات الحديثة بموضوع الميزة التنافسية المستندة الى الابداع وفق توجهات جديدة والتي سنحاول التعرف على ابرزها في هذا الفصل، وعليه يمكن تحديد ابرز الاهداف التي يسعى اليها الفصل الحالي بالتعرف على الاتي:

١. اهم المفاهيم التي تم الاستناد عليها في تعريف الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

٢. تحديد الاهمية التي تبرز من خلالها الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

٤. اهم اصناف الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

٥. اهم مراحل بناء الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

٦. اهم العوامل المؤثرة الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

٧. اهم مقاييس نجاح الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

٨. اهم معوقات بناء الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

اولا: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للأبداع

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للميزة التنافسية المستندة للأبداع صعوبة واضحة بسبب وجود مجالا مرناً وواسعاً للتعبير عن هذه الميزة، اذ عرفت الميزة التنافسية المستندة للأبداع بانها الميزة التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها من خلال إيجاد علاقات بين أشياء لأول مرة، والنتيجة عن عدد من القدرات العقلية لمواردها البشرية، نلاحظ ان هذه التعريف يركز على مفهوم الميزة التنافسية المستندة للأبداع من خلال اقتراحها بالقدرات العقلية للموارد البشرية. كما تم تعريف الميزة التنافسية المستندة للأبداع بانها الميزة المستندة الى التفكير الخاص بالإدارة العليا بصورة حديثة بعيداً عن السياقات التقليدية، بما يساعد على تحقيق تغييرات جذرية في منتجات المنظمات وعملياتها فضلاً عن بيئتها، وهذا التعريف أكد بان الادارة العليا هي المحرك الرئيس للميزة التنافسية المستندة للأبداع، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها الميزة التي تتحقق من خلال إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومنتجاتها، نلاحظ ان التعاريف السابقة ركزت على تعريف هذه الميزة من خلال علاقتها بمهارة ومعارف الموارد البشرية والتي تتجسد على شكل إيجاد طرائق جديدة لتطوير عمليات المنظمة ومنتجاتها. وعرفها اخرون بانها الميزة الناتجة عن

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المقدرة العقلية المتقدمة التي تعالجها الموارد البشرية فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة، وكذلك تقوم بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة، وبذات الاتجاه عرفت الميزة التنافسية المستندة للأبداع بأنها الميزة التي تتحقق من خلال ايجاد طرق حديثة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات التي هي قيد البحث، اذ هذه التعاريف ركزت على حل المشكلات واتخاذ القرارات في تعريفها للميزة التنافسية المستندة للأبداع. ويذهب بعض المختصين في تعريفهم للميزة التنافسية المستندة للأبداع الى التركيز على تطوير وتقديم افكار حديثة في العمليات الانتاجية اذ عرفت بأنها الميزة التي يمكن للمنظمة ان تمتلكها من خلال تحديد وتوسيع مدى من المنتجات والأسواق المرتبطة بها وإقامة طرائق جديدة للإنتاج والعرض والتوزيع، وإدخال التغييرات في إدارة وتنظيم العمل وظروف ومهارات قوة العمل. وعليه فإن المقصود بالميزة التنافسية المستندة للأبداع هو قدرة المنظمة على تبني الافكار الجديدة غير موجودة في صناعتها وتوظيفها في تقديم منتجات قادرة على اشباع حاجات زبائننا بطريقة غير مسبوقة، وهذا التعريف يؤكد بان تحقيق هذه الميزة التنافسية يتطلب وجود موارد بشرية مبدعة قادرة على خلق افكار جديدة مبتكرة، اذ أن تحقيق الفكرة الجديدة هو بحد ذاته ابداع، والمقصود بالأبداع هنا يتضمن الفكرة أو الممارسة أو المنتج الجديدة بالنسبة للموارد البشرية التي تتبناها، وعليه فان تركيز الميزة التنافسية المستندة للأبداع يتطلب تحقيق درجة اختلاف الفكرة الجديدة عن الأفكار السابقة المستقرة، وكذلك تبنيها في ممارسة الأنشطة والمهام وانتاج المنتجات. ومن الممكن ان تتحقق الميزة التنافسية المستندة للأبداع على صوراً متعددة ابرزها تطوير الاشياء الموجودة داخل المنظمة، وكذلك التغيير في شكل المنتج أو حجمها أو محتوياتها أو طريقة توزيعها واوقات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ايصالها للزبائن، أو تنويع استخدامها وتحسين كفاءتها. كما يمكن تحقيق هذه الميزة التنافسية من خلال تبني افكار جديدة وتوظيفها في اتخاذ القرارات الناجحة لحل مشكلة معينة منها قرار تخفيض تكاليف المنتجات تقديمها المنظمة مع استقرار مستوى جودتها، أو إعادة ترتيب الأفكار المتفرقة وتنسيقها بهدف تكوين اشياء مفيدة للمنظمة والمتعاملين معها. وعليه فان الميزة التنافسية المستندة للأبداع لا تتحقق برؤية المورد البشري لظاهرة معينة بطريقة جديدة، ولكن تتطلب القدرة على الإحساس بمشكلة يتوجب معالجتها، ومن ثم التفكير بشكل مبدع لإيجاد الحل المناسب لها في مراحلها الاولى. وعليه الميزة التنافسية المستندة للأبداع تعتبر ظاهرة متعددة الوجوه والأبعاد، بسبب تباينت الآراء ووجهات النظر حول تقديم مفهوم محدد واضح لها، وقد تضمنت أدبيات إدارة الأعمال الكثير من الاجتهادات على الرغم من أن هذ المصطلح الميزة التنافسية المستندة للأبداع يعد من بين المصطلحات الاقل شيوعاً في الوقت الراهن ضمن الفكر الإداري، إلا انه يحمل في طياته مضامين وتفسيرات متنوعة.

ثانيا: اهمية الميزة التنافسية المستندة للأبداع

تبرز اهمية الميزة التنافسية المستندة للأبداع من خلال الفوائد المتعددة التي تتمكن المنظمة من اكتسابها نتيجة الاستخدام الافضل لهذه القدرات والامكانيات الابداعية الكامنة لدى مواردها البشرية، وتبرز هذه الاهمية من خلال النقاط الآتية:

١. مساعد المنظمة في ايجاد طرائق التفكير الجديدة التي تعزز آليات تنافسها، فضلا عن تحطيم قواعد الصناعة المألوفة التي تؤدي إلى إخراج المنظمات المنافسة لها لعدم تطوير منتجاتها أو تقديمها منتجات جديدة.

٢. مساعدة المنظمة على امتلاك معرفة فريدة خاصة بها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. مساعدة المنظمة على إيجاد حلولاً للعديد من المشكلات التي تواجهها، فضلاً عن مساعدتها في ترشيد قراراتها المختلفة.
٤. مساعدة المنظمة للحصول على الأرباح العالية بسبب انخفاض الكلف، وقدرتها على تشكيل أذواق زبائنهم لتوفيرها منتجات جديدة غير مسبقة.
٥. مساعدة المنظمة على تحقيق قيمة جوهرية لزبائنهم بالشكل الذي ينعكس على تغيير موقعها في السوق والصناعة التي تعمل فيها.
٦. مساعدة المنظمة في التعرف على نقاط قوتها وضعفها وكيفية تعزيز الأولى ومعالجة الثانية.

ثالثاً: ركائز الميزة التنافسية المستندة للأبداع

هناك مجموعة من الركائز التي تتوافر لدى المنظمات التي تتمتع بالميزة التنافسية المستندة للأبداع، ويمكن تحديد أهم هذه الركائز بالآتي:

١. الموهبة: تشير الموهبة إلى الاستعداد الفطري لدى الموارد البشرية الموروثة اجتماعياً، والذي يوظف في التفاعل مع المشكلات التي تواجههم في العمل والاعتماد على ذاتهم في حلها، بالشكل الذي يساعد تقديم ميزة تنافسية لمنظمتهم إبداعية غير مألوفة سابقاً.
٢. الخبرة: تمتاز الميزة التنافسية المستندة للأبداع بأنها تستند على الخبرة التي تتضمن مجموعة من القابليات والمقدرات العملية التي تمتلكها الموارد البشرية وتوظفها في الجانب الميداني، أي بعبارة أخرى تمتلك شبكة متداخلة من الاحتمالات الإدراكية والتي تستخدمها في اكتشاف المشكلات التي تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة وحلها بطريقة إبداعية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. **مهارات التفكير:** تمتاز الميزة التنافسية المستندة للأبداع بارتكازها على مهارات التفكير التي تشكل اهم الموارد التي تمتلكها الموارد البشرية وتوظفها في التوجه نحو الإبداع، اذ تعتبر المهارات التفكيرية من اهم عناصر الابداع لأن عملية التفكير تبدأ عادة مع مشكلة ذات أبعاد غير مكتملة يدرسها المبدع ويتناول أجزائها ويكمل حلقاتها تباعاً، ويأتي الحل فجأة على أساس الحدس وليس على أساس السير المنطقي.

٤. **الدافعية:** تشكل الدافعية واحدة من اهم عناصر الميزة التنافسية المستندة للأبداع، لكون الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة الميدانية ومهارة التفكير ولا يمتلك الدافعية للأبداع، لا يمكن لها استثمار خبرتها ومهارات في التفكير حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

٥. **الذكاء الشخصي والاجتماعي:** تمتاز المنظمة التي تحقق الميزة التنافسية المستندة الى الابداع بسرعة الفهم للمتغيرات المحيطة بها وقوة الحدس في الاستجابة لها، فضلاً عن الاستيعاب وتفتح الذهن للإدارة العليا وقدرتها على دمج الأشياء والأفكار ومعالجتها لاستخراج الجديد منها.

٦. **وضوح الرؤية وصلابة الموقف:** تمتاز المنظمة التي تمتلك الميزة التنافسية المستندة للأبداع بان مواردها البشرية تنظر الى الزمن باعتباره مورد إنتاجي حيوي يجب استثماره وتوظيفه في تحقيق المزيد من النتائج الجيدة، وتنظر دائماً للتقدم والمستقبل ولا تجعل من الماضي او الحاضر قيوداً عليها.

٧. **البحث عن المعرفة** اذ ان الميزة التنافسية المستندة للأبداع تحتاج الى المعرفة المتجددة، وهذا يتطلب القيام بالاستطلاع الشخصي داخل التجمعات والصناعات المتنوعة،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

لذا يمتاز المبدعون عادة بالفضول الإيجابي وعدم القناعة بالأوضاع الراهنة، والبحث دائماً عن التحديث والتطوير للميزة التنافسية الخاصة بمنظمتهم.

رابعاً: اصناف الميزة التنافسية المستندة للأبداع

لقد قدم الباحثين والكتاب والمختصين في مجال ادارة الاعمال عدد من الاصناف التي تنطوي تحتها الميزة التنافسية المستندة للأبداع في المنظمات المعاصرة، ومنها الآتي:

١. تصنيف الميزة التنافسية المستندة للأبداع بحسب خصائصها: الى الميزة التنافسية

الابداعية الانتاجية والتي تركز على ادخال التغييرات والتحسينات المستمر في العمليات الخاصة بالشكل الذي يسهم بتقديم منتجات جديدة الى السوق او تحسين المنتجات القائمة، وكذلك الميزة التنافسية الابداعية العملية التي تركز على تكنولوجيا الانتاج والنظام التشغيلي وتحقق من خلال إدخال طرائق عمل جديدة او كذلك ادخال العديد من التحسينات في العملية الإنتاجية.

٢. تصنيف الميزة التنافسية المستندة للأبداع بحسب طبيعة تأثيرها: تتضمن نوعين،

النوع الاول هو الميزة التنافسية الابداعية الجذرية التي تمثل طفرات رئيسة من شأنها خلق منتج جديد او عملية جديد او الدخول في صناعة جديدة، اما النوع الثاني فهو الميزة التنافسية الابداعية المضيئة التي تحققها المنظمات من خلال ادخال التعديلات الاضافية في المنتجات والعمليات لمهاجمة التنافس.

٣. تصنيف الميزة التنافسية المستندة للأبداع بحسب مجالها: تم تصنيفها الى نوعين هما

الميزة التنافسية الابداعية الادارية التي تتحقق من خلال تقديم خدمة متميزة للمنظمة من ضمنها تعديل الهياكل التنظيمية وصياغة استراتيجيات جديدة، واستخدام أساليب إدارية معاصرة او تحسين الحالية، اما النوع الثاني فهو الميزة التنافسية

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الابداعية التكنولوجية التي تتحقق من خلال تطوير تكنولوجيا عمل جديدة او انتاج منتجات جديدة او تطوير عمليات جديدة، او إجراء تعديلات على التكنولوجيا والمنتجات والعمليات الحالية.

٤. تصنيف الميزة التنافسية المستندة للأبداع بحسب مصادرها: تم تقسيمها الى اربعة، وهي الميزة الداخلية التي تتحقق داخل المنظمة، والميزة الخارجية التي تتحقق خارج المنظمة في البيئة المحيطة بها، وكذلك الميزة الفردية التي تتحقق من قبل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، والميزة الجماعية التي تتحقق من قبل فرق وجماعات العمل العاملة داخل المنظمة.

خامساً: مراحل بناء الميزة التنافسية المستندة للأبداع

يمكن تحديد اهم المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية المستندة للأبداع عند بناءها في المنظمات المعاصرة بالاتي:

١. مرحلة الأعداد والتحضير: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتزويد مواردها البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات التي تمكنهم من تحليل المشكلات التي تواجههم وتشخيص اهم اسبابها، وذلك بجمع البيانات وتحليلها للحصول على المعلومات اللازمة لمعالجة هذه المشكلة، ومن ثم مناقشة هذه المعلومات مع الآخرين لتوفير مجموعة من الطرائق الجديدة للتفكير التي يمكن الاستناد عليها في المراحل القادمة من مراحل اعداد الميزة التنافسية المستندة للأبداع. أي في هذه المرحلة تكتسب الموارد البشرية المهارات والخبرات اللازمة لمعالجة المشكلات التي يمكن ان تؤثر على الميزة التنافسية لمنظمتهم وتعيق استمرارها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٢. **مرحلة الحصانة:** قد تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة، ولكن في أي وقت يمكن ان تظهر فجأة مشكلة منسيه لم يتم تشخيصها بشكل مسبق من قبل الموارد البشرية، وهنا يتوجب العمل على إعادة تفحص الافكار الأصلية التي تم الاستناد عليها في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع، من اجل الاشراف عليها والتعامل معها بدرجة عالية من الحذر، وعليه فان هذه المرحلة تعيش فيها الموارد البشرية فيها شعوراً ولا شعورياً التي تعيق استدامة الميزة التنافسية المستندة للأبداع واحتضانها والذي قد يستغرق وقتاً نسبياً.

٣. **مرحلة التثوير:** في هذه المرحلة تبدأ عندما تقوم الموارد البشرية بتقديم الحل أو اتخاذ القرار من معالجة المشكلات وتحويل الافكار الابداعية الى ميزة تنافسية مستندة اليه، ويمكن ان تنمو الميزة التنافسية الابداعية بشكل تدريجي وتحرك اليقظة والانتباه لدى الموارد البشرية بحيث يعملوا على تقديم الافكار المبدعة بعد نضوجها، وعليه فان هذه المرحلة يتم فيها تفتح عقل الموارد البشرية لتحويل الافكار الى ميزة تنافسية.

٤. **مرحلة التحقق والمصادقية:** وهي اخر مرحلة من مراحل تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع، وفيها تخضع الفكرة، أو الاستجابة التي يبتكرها المورد البشري، لعملية اختبار وفحص المتغيرات والمشكلات لتحديد مصداقيتها، ومدى صلاحيتها للتطبيق وكذلك توافقها مع التوجيهات التنظيمية على مستوى الفردي او الجماعي.

سادسا: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة للأبداع

يمكن تقسيم العوامل التي من شأنها التأثير في الميزة التنافسية المستندة للأبداع الى مجموعتين الاولى تتعلق بالموارد البشرية، والثانية تتعلق بالمنظمة وسيتم مناقشة ذلك في الفقرة الحالية:

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

١. دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع: يمكن تحديد دور

الموارد البشرية في تنمية مقدراتهم الابداعية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال النقاط الآتية:

- الثقة بالنفس والسماح للعقل بالتفكير المنفتح والمتشعب واستكشاف ما حوله، مع ضرورة التمتع باستقلال الشخصية واستقرارها وعدم تبني مهام ومسؤوليات كثيرة، فضلاً عن ضرورة توافر الجدية والمثابرة والتركيز على العمل أو المهمة المطلوبة.
- امتلاك المقدرة على تشخيص السمات والخبرات الشخصية التي تؤدي إلى زيادة وتحسين التفكير الإبداعي.
- استخدام الخيال والتعامل المرن مع المواقف أو المشكلات واللذان يقودان إلى إنتاج العديد من البدائل أو الحلول مع ضرورة الابتعاد عن تقييم الأفكار الواردة فور ورودها.
- امتلاك المقدرة على تبادل الأفكار مع الآخرين، وتعرض النفس المتعمد للعوامل المؤثرة الجديدة كالأفراد والمقالات والكتب وكل ما من شأنه أن يوفر للمورد البشري فكراً متبصراً وان كان لا يرتبط به ارتباطاً وثيقاً.
- الابتعاد عن الموقف أو المشكلة لبعض الوقت وذلك عبر ممارسة الأنشطة الرياضية، الاسترخاء أو غيرها وذلك بهدف إعطاء العقل فرصة للراحة.

٢. دور المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع: يبرز دور المنظمة في تحقيق

الميزة التنافسية المستندة للأبداع من خلال النقاط الآتية:

- منح حرية التفكير لجميع الموارد البشرية في المنظمة وعدم إخضاعهم للضغط الفكري، وضرورة تقدير واحترام جميع ما يصدر عنهم من مواقف وأفكار وإعطائهم

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الحق في أن يتتقدوا أفكار الغير حتى ولو كانوا في المستويات التنظيمية المتنوعة داخل منظماتهم.

- إشاعة مبدأ أن التفكير الإبداعي والتوصل الى ما هو ابداعي من منتجات أو ما شابه هو مسؤولية جميع الموارد البشرية في المنظمة.
- رفع المستوى الثقافي المهني التخصصي للموارد البشرية في المنظمة وذلك بتوفير المصادر العلمية المختلفة.
- دفع الموارد البشرية ذات المهارات المعرفية المتنوعة إلى التفاعل وتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم من جهة، ومحاولة المنظمة الاستعانة لموارد بشرية جديدة من خارجها من جهة أخرى.
- تخصيص أوقات لدراسة الطرق الجديدة في العمل والوصول إلى الأفكار الإبداعية.
- إنشاء مراكز للتفكير والبحوث تابعة للمنظمة والتي تقود إلى تنمية مهارات التفكير بطرق مدروسة، وتطبيق مهارات التفكير على الواقع، فضلاً عن كونها قاعدة ينطلق منها الموارد البشرية لإقناع الآخرين ان مهارات التفكير يمكن تعلمها وإنها ضرورية لمستقبل المنظمة ومواردها البشرية.

سابعاً: مقاييس الميزة التنافسية المستندة للأبداع

تتطلب الميزة التنافسية المستندة للأبداع جهوداً كبيرة وفاعلة لمواجهة مشكلة ما أو استغلال فرصة معينة من خلال استثمار الموارد الكبيرة والمكلفة، إذ ان البيئة المعاصرة قد أثارَت مشكلة تتعلق بآلية قياس الميزة التنافسية المستندة للأبداع، ذلك دفع المنظمات المستندة الى هذه الميزة أن تربط المكافأة بالجهد البشري وليس بالنتيجة النهائية. كما حاولت بعض المنظمات أن تثبت وجود علاقة بين معيار معين أو مجموعة من المعايير

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

وبين الإبداع الذي يحكم عليه بواسطة التقديرات والمعايير أو من قبل خبراء مختصين في مجال الميزة التنافسية المستندة للأبداع، ومن هنا ظهرت مقاييس كثيرة ومتعددة في دراسات الإبداع المختلفة، وعليه فأن الميزة التنافسية المستندة للأبداع يمكن أن يقاس من خلال عدة مؤشرات وهي:

١. عدد المنتجات الجديدة: يقوم هذه المقياس بقياس مدى نجاح المنظمة في قياس الميزة التنافسية المستندة للأبداع من خلال التركيز على عدد المنتجات الجديدة وطبيعة خصائصها أو استخداماتها التي تقدمها المنظمة، بالمقارنة مع خصائص واستخدامات المنتجات المقدمة سابقاً المقدمة من قبلها، والتي يتم على اساسها تنويع المنتجات بما يتوافق مع احتياجات ورغبات زبائنهم، وهذا بدوره سيسهم بتعزيز المزايا التنافسية الخاصة بها ومن ثم حصتها في الأسواق.

٢. تحسين المنتجات الحالية: يتم قياس الميزة التنافسية المستندة للأبداع وفق هذا المقياس من خلال التركيز على مقدرات الزيادة في اداء المنظمة بشكل كبير، والتي يهدف الى إحداث التغييرات الجزئية في عناصرها، ومن ثم تحسين جودتها مع تقليل تكاليفها ليتم بعدها زيادة مبيعاتها، بالشكل الذي يتوافق مع المستجدات والتحديات المعاصرة.

٣. تصميم عمليات إنتاجية جديدة: يتم قياس الميزة التنافسية المستندة للأبداع وفق هذا المقياس من خلال التركيز على طبيعة التحسينات المدخلة على طرائق تصنيع وإنتاج جديدة المتضمنة (الإجراءات والانظمة، والآليات والمعدات)، التي ساهمت في تحقيق زيادة في المنتجات الجديدة وجودتها بالمقارنة مع العمليات والاجراءات السابقة، والتي انعكست على مرونتها وسرعة تسليمها إلى زبائنهم.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. تحسين العمليات الإنتاجية القائمة: تقاس الميزة التنافسية المستندة للأبداع من خلال مقدار التغييرات المهمة في العمليات الإنتاجية الحالية الهادفة الى تقليل الكلف وتحسين الجودة مع تعزيز المرونة المطلوبة لإنتاج كميات كبيرة من المنتجات، بالشكل الذي يساهم بزيادة الحصة السوقية للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها.
٥. نسبة الأرباح إلى المبيعات: تقاس الميزة التنافسية المستندة للأبداع من خلال الوقوف على الاجراءات ذات العلاقة بتقليل تكاليف الإنتاج، وتحسين جودتها والتي تؤدي الى زيادة مبيعاتها ومن ثم الأرباح المتحققة.
٦. عدد براءات الاختراع: تقاس الميزة التنافسية المستندة للأبداع من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التفوق والتميز في مجال الاعمال، بالشكل الذي يعزز من موقفها التنافسي وحصتها السوقية.

ثامناً: معوقات بناء الميزة التنافسية المستندة للأبداع

- تواجه المنظمات عدد من المعوقات عند قيامها ببناء الميزة التنافسية المستندة للأبداع يمكن تحديد أبرزها بالآتي :
١. ضعف الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة لدى المنظمة والتي توظف في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع.
 ٢. مقدرات المنظمة الضعيفة في اكتساب المعرفة وإدراكها واستيعابها والتي توظف في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع.
 ٣. الانظمة والاجراءات التنظيمية والهيكلي التنظيمي الذي لا يدعم تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. ضياع وقت الإدارة العليا بمعالجة المشكلات التشغيلية على الأمد القصير وعدم الاهتمام بمعالجة المشكلات ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع .
٥. ضعف الثقة بالنفس والميل للمجاراة، والتفكير النمطي وعدم الحساسية للمشكلات او الشعور بالعجز.
٦. مقاومة التغيير من قبل الآخرين، أي عدم التوازن بين تنافس الموارد البشرية وتعاونهم لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع.
٧. انعدام الثقة بين الادارة ومواردها البشرية، والتأثر بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع او المنظمة التي تعرقل تحقيق الميزة التنافسية المستندة للأبداع.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الفصل

الخامس

الميزة التنافسية المستندة للقيادة

((الجهة المسؤولة عن توجيه وتحفيز العاملين))

الفصل الخامس

الميزة التنافسية المستندة للقيادة

المقدمة

تعتبر القيادة من المفاهيم الادارية التي تم تداولها ودراستها قديما وحديثا، اذ اشتهرت قديما وارتبطت بصورة وثيقة بالحروب والغزوات والمعارك، اذ كانت هذه المعطيات السبب الرئيس في ظهور مصطلح القيادة، وكانت الانتصارات والنجاحات في الحروب مصدراً رئيسياً لظهور مواصفات القيادة وشخصية القائد، وعليه فقد اشتهر كثير من القادة بالشجاعة والإقدام، مما جعلهم يسطرون أمجادهم وانتصاراتهم تاريخاً تدرس لمن يأتي بعدهم. وبعدها انتقل مفهوم القيادة الى عالم منظمات الاعمال، والذي يختلف من وقت ومن شخص ومن ظرف لآخر، ولكنها في النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً بشخصية القائد وسلوكياته وتكون أساسها المهارة الخبرة. وعليه تشكل القيادة المحرك الرئيس لتحقيق اهداف أي منظمة، وذلك من خلال توجيه وإرشاد مواردها البشرية لاستغلال مواردها بأفضل شكل ممكن ليتسنى لنا البقاء والنمو والاستمرار في العمل، كما تؤثر القيادة على كفاءتهم وفاعليتهم وسلوكياتهم ، ومن ثم يمكن القول ان نجاح المنظمات يعتمد على قياداتها، لذا بدأت العديد من هذه المنظمات تتنافس على اساس قيادتها ومدى قدرتها على تحقيق اهدافها المتنوعة، ومن الضروري التأكيد على فكرة ان القيادة لا تنحصر في المستويات العليا فقط وانما تصل الى ادنى المستويات الادارية والاشرفية، وعليه فان الميزة التنافسية المستندة للقيادة تتحقق من خلال تكامل جميع الجهود القيادية في المنظمة. لذا يسعى هذا الفصل الى مناقشة مفهوم الميزة التنافسية المستندة للقيادة مع الاشارة الى

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

بعض الموضوعات ذات العلاقة بها، ومن ثم يمكن تحديد ابرز الاهداف التي يسعى هذا

الفصل الى تحقيقها بالتعرف على ما يلي:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة للقيادة.

٢. اهمية الميزة التنافسية المستندة للقيادة.

٣. مصادر بناء الميزة التنافسية المستندة للقيادة.

٤. محركات الميزة التنافسية المستندة للقيادة.

٥. المهارات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة.

اولا : مفهوم للميزة التنافسية المستندة للقيادة

تم تعريف الميزة التنافسية المستندة للقيادة على وفق عدة مداخل استناداً الى وجهات نظر واتجاهات الباحثين والكتاب فضلاً عن طبيعتها بحد ذاته، اذ عرفت بانها الميزة التنافسية التي يتم تحقيقها من خلال قدرة القيادة على التأثير في سلوكيات الآخرين، وتوجيههم اتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمنظمتهم، وهذا التعريف يؤكد العلاقة بين تحقيق هذه الميزة التنافسية وبين سلوكيات الموارد البشرية وكيفية التأثير عليها، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام الصلاحيات والموارد والاتصالات للتأثير في سلوكيات الموارد البشرية الآخرين لتحقيق اهداف محددة مسبقاً، كما عرفت بانها الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، وهذا التعريف يؤكد بان هذه الميزة هي انعكاس للفاعلية والنجاح الاستراتيجي، نلاحظ من خلال التعاريف السابقة بان الميزة التنافسية المستندة للقيادة تبرز في قدرة القيادة داخل المنظمات على التأثير في سلوكيات واتجاهات الآخرين لاستثمار جهودهم في بلوغ اهداف الاستراتيجية

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

والتي تشكل اهم محركات النجاح للمنظمة. ومن جهة اخرى عرف بعض الباحثين الميزة التنافسية المستندة للقيادة بأنها الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال توجيه الجهود الفردية والجماعية من قبل القيادات العليا لتحقيق هدف مشترك بينهم ويصب بصالح المنظمة ككل، وبالاتجاه ذاته عرفت بأنها الميزة التنافسية التي تبرز في فن التأثير على الروح المعنوية للموارد البشرية وحثهم على تحقيق اهداف معينة والتي تتقدمها الاهداف ذات العلاقة بالتفوق والتميز، يتبين من التعاريف السابقة ان الميزة التنافسية المستندة للقيادة تبرز في مقدرة القيادة على ارشاد وتوجيه سلوكيات الموارد البشرية في بيعة العمل. واخيراً ومن وجهة نظر عدد من الباحثين عرفت الميزة التنافسية المستندة للقيادة بأنها الميزة التنافسية التي يتم تحقيقها من خلال ابتكار رؤية عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، والقادرة على نقل تلك الرؤية لجميع اعضاء المنظمة، واقتناعهم بتحويل الرؤية الى واقع ملموس والمحافظة عليه، كما عرفت بأنها الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من خلال تطوير الافكار والرؤية المؤثرة في سلوكيات الموارد البشرية، وجعلهم معتققيها وتطمينها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة.

ثانيا: اهمية للميزة التنافسية المستندة للقيادة

تستمد الميزة التنافسية المستندة للقيادة أهميتها من خلال علاقتها الوثيقة بالعنصر البشري الذي يشكل محور الاهتمام الرئيسي داخل المنظمة، باعتباره من اهم الموارد التي تساهم في مساعدتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعلى عكس الموارد والمتغيرات الأخرى المتاحة داخلها، فان سلوكيات الموارد البشرية من الصعب السيطرة عليها والتحكم بها بسبب التغيرات المزاجية والتقلبات في مشاعرهم وعواطفهم في المواقف المتنوعة المحيطة بهم، ولكي تضمن القيادة والادارة في المنظمة الاستفادة القصوى من استثمار الكفاءات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

البشرية التي تتعامل معها وتوظف ذلك في تحقيق أهدافها والتي تتقدمها الميزة التنافسية، ومن ثم ضمان استدامتها واستمراريتها، يتوجب عليها توفير القيادات الإدارية الفعالة القادرة على تحريك سلوكيات الموارد البشرية ومن ثم تحفيزهم على أداء الأعمال والواجبات الموكلة اليهم بالكفاءة المقصودة والفعالية المخطط لها، وعليه فإن الحاجة ماسة لتصميم مجموعة من البرامج التدريبية لتعزيز المستوى القيادي للإدارة العليا، اذ ان القائد الإداري الناجح يتمكن من إشاعة جواً من القيم والاتجاهات السائدة للإبداع والابتكار بين المورد البشري وزملائه وهو مركّز عمل القيادة، لكونها دورها يتمثل في التأثير على سلوك الموارد البشرية والجماعات وهذا يساعد على تحقيق التداوئية في ادائهم وينعكس على تعزيز ميزة منظمتهم التنافسية. وباختصار فإن أهمية الميزة التنافسية المستندة للقيادة تنبع من النقاط الآتية:

١. بدون مركّزات الميزة التنافسية المستندة للقيادة لا يمكن للإدارة تحويل الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم إلى نتائج واقعية قابلة للقياس.
٢. بدون مركّزات الميزة التنافسية المستندة للقيادة لا يمكن استثمار العناصر الإنتاجية المتاحة لدى المنظمة بالكفاءة المخطط لها ومن ثم تحقيق الفعالية والتأثير على الاداء الكلي للمنظمة.
٣. بدون مركّزات الميزة التنافسية المستندة للقيادة تفقد الادارة قدرتها على توجيه عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واستثمار دورها في ادارة موارد المنظمة وتحقيق أهدافها.
٤. بدون مركّزات الميزة التنافسية المستندة للقيادة لا يمكن للمنظمة التخطيط للمستقبل بصورة واضحة، ومن ثم تخطيط لتقدمها وازدهارها على أساسه.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٥. بدون مرتكزات الميزة التنافسية المستندة للقيادة يصعب على المنظمة التكيف وتحقيق التوازن مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر مباشراً أو غير مباشراً في تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية.

٦. أن الميزة التنافسية المستندة للقيادة هي التي تحرك سلوكيات الموارد البشرية وتحفزهم وتدفعهم لبذل جهودهم وطاقاتهم في تحقيق أهداف منظماتهم.

كما يمكن تلمس أهمية الميزة التنافسية المستندة للقيادة في المنظمات من خلال مساعدتها على تحقيق الآتي: (تحقيق النمو والبقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها، مواكبة المستجدات في المتغيرات البيئية وتحقيق الابداع عند التعامل معها، تجنب الصراعات بين الثقافات المتعددة لمواردها البشرية، كسب حصة سوقية أكبر ومن ثم تحقيق ارباح اضافية). وعليه فقد اهتمت المنظمات بمرور الوقت بمجال الميزة التنافسية المستندة للقيادة وقد تزايد هذا الاهتمام في الوقت الحاضر، وهناك مجموعة من الضروريات التي تقف وراء ذلك يمكن تحديد اهمها بالآتي:

١. حروب المواهب: لقد أدركت العديد من المنظمات ان المفتاح الرئيسة للتنافس والبقاء هو استقطاب واختيار القيادات ذات الامكانيات النادرة القادرة على ادارة مواردها بأفضل نتائج ممكنة، وهنا تبرز ضرورة الاهتمام بتحقيق للميزة التنافسية المستندة للقيادة.

٢. التحول البارز في العوامل التي تؤثر في قرارات الاستثمار: ان وجهات نظر المستثمر في بناء المشاريع الجديدة واستثمار الموارد فيها، يعتمد على الرؤية التي تقدمها القيادة حول امكانية نجاحها، لذا فان الميزة التنافسية المستندة للقيادة ضمن المنظمة تعد من العوامل المهمة جدا في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. المنافسة: تسهم القيادة باعتماد آليات معاصرة للمنافسة في بيئة سريعة التغير، من خلال قدرتها على التعامل مع هذا التغير بطرائق حاسمة للنجاح، وهنا تبرز أهمية الميزة التنافسية المستندة للقيادة.

ثالثاً : مصادر بناء الميزة التنافسية المستندة للقيادة

توجد مجموعة من المصادر التي تساعد على بناء الميزة التنافسية المستندة للقيادة، لعلاقتها الوثيقة بتعزيز دور القيادة داخل المنظمة، والتي سنحاول مناقشة أبرزها والتعرف على مضامينها المعرفية ومن أهمها الآتي:

١. قوة القسر والاكراه: تشير الى قدرة القيادة على استخدام القوة في التأثير على إدراك الموارد البشرية، بأنها تمتلك القدرة على معاقبتهم في حال فشلهم في تلبية معايير ومتطلبات الميزة التنافسية المطلوبة.

٢. قوة المكافأة: تشير الى قدرة القيادة على استخدام القوة في التأثير على إدراك الموارد البشرية، بأنها تمتلك القدرة على مكافأتهم في حال نجاحهم في تلبية معايير ومتطلبات الميزة التنافسية المطلوبة.

٣. قوة الشرعية: تشير الى قدرة القيادة على استخدام السلطة الشرعية المخولة إليهم في التأثير على إدراك الموارد البشرية، بأن لديها الحق القانوني والشرعي في التأثير عليهم من اجل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

٤. قوة الخبرة: تشير الى قدرة القيادة على استخدام مقدرتها وخبرتها ومعرفتهم التخصصية في تحقيق الميزة التنافسية المقصودة.

٥. قوة القدوة: تشير الى قدرة القيادة على اثارة اعجاب الموارد البشرية بمقدرات قيادتهم التي تتعامل معهم، ومدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٦. **المقدرة الملهمه:** تشير الى تمتع القيادة بمزايا بطولية أو بقدرات قيادية خارقة يمكن ملاحظتها من خلال سلوكياتهم، والتي تؤثر على سلوكيات الآخرين لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

٧. **المقدرة الكارزمية:** تشير الى قدرة القيادة على وضع وتحديد رؤية شاملة لمستقبل المنظمة وانواع الميزة التنافسية التي تسعى اليها، ومن ثم إيصال تلك الرؤية إلى مواردها البشرية وأقناعهم بها.

٨. **المقدرة التبادلية:** تشير الى قدرة القيادة على تحفز الموارد البشرية بمبادلة أدائهم بالمكافآت التي تقدمها لهم، في حال تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

٩. **المقدرة التحويلية:** تشير الى قدرة القيادة على إرشاد أو تحفيز إتباعهم في اتجاه تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها منظمتهم، والتي يتم عن طريقها تحديد الدور ومستلزمات المهمة الواجب الالتزام بها لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: محددات الميزة التنافسية المستندة للقيادة

هناك مجموعة من المحددات التي من شأنها تقييد الميزة التنافسية المستندة للقيادة في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تقسيمها الى:

١. **خصائص المورد البشري:** ويشتمل على مجموعة من المتغيرات والعوامل ذات العلاقة بالموارد البشرية العاملة في المنظمة أهمها:

- **السمات الشخصية:** وتتضمن المكونات الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية الموارد البشرية، التي يمكن ان تكون مكتسبة أو موروثة، والتي تظهر على شكل الاستجابات التي تصدرها اتجاه المواقف التي تواجهها في العمل، كما تساهم في تشكيل الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء أو الأشخاص دون غيرهم.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

- **نسق القيم:** تتمثل في التصورات التي من شأنها مساعدة الموارد البشرية على تحديد السلوك التفضيلي، فهي بمثابة المعايير والمؤشرات التي يستند عليها في اختيار البدائل السلوكية للمورد البشري ضمن موقف محدد، ومن ثم فإن احتضان الموارد البشرية لقيم معينة يعكس ممارسته لأنشطة سلوكية تتوافق مع تلك القيم.
- **مستوى الخبرة:** يعكس مستوى الخبرة للموارد البشرية كلا من المهارة الفنية في مجال العمل، والقدرات العقلية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها في مجال تحقيق التميز والابداع.
- **الدافعية للإنجاز:** تشير إلى الطموحة والراغبة في تحقيق الاهداف المطلوبة للمنظمة، ولكن الطموح يرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال الميزة التنافسية.
- **مفهوم المورد البشري لذاته:** لكي نفهم شخصا آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته، أما عن مفهوم الذات فهو يشير إلى التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها المورد البشري عن ذاته، وتظهر اهميتها في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقا معها.
- ٢. **خصائص الوظيفة:** تشير الوظيفة الى مجموعة من الواجبات والمهام التي تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للوظيفة يفترض تدخلها في تشكيل الميزة التنافسية المستندة للقيادة اهمها :
 - **غموض الدور:** اذا كان دور المورد البشري في اداء الوظيفة غامضاً وسبل إنجازها غير واضحة، فان هذا الامر يتطلب من المورد البشري العمل على تنمية الميزة التنافسية المستندة للقيادة لكي يتمكن من تأدية عمله بأفضل شكل ممكن، وعلى العكس تماماً إذا كانت الوظيفة واضحة وهناك أكثر من طريقة لتنفيذها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

■ **قابلية الوظيفة للتقسيم:** اذا كانت الوظيفة قابلة للتقسيم على عدد من الموارد البشرية لكي يقوم بأدائها فان الامر سيؤدي الى اضعاف مقدرات القيادة لديهم، بسبب توزيع سلطة تنفيذها على عدد كبير من الموارد البشرية، وعلى العكس ذلك اذا كانت الوظيفة من الصعب تقسيمها.

■ **الاستقلالية:** تشير الاستقلالية الى مدى حرية التصرف المتاحة لدى المورد البشري في تنفيذ وظائفه ومهامه، اذ من الضروري ان ترتبط للموارد البشرية ارتباطاً مباشراً بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة لديه.

٣. **خصائص السياق التنظيمي:** يتكون السياق التنظيمي من مجموعة من العناصر والمتغيرات المترابطة التي تكمل بعضها البعض، وتعتمد على بعضها في تنفيذ عمليات ومهام المنظمة، ومن ابرز هذه العناصر: (تكنولوجيا وطرائق الإنتاج، تقسيم العمل بين الموارد البشرية، فلسفة وقيم الادارة العليا، والهيكل التنظيمي والخارطة التنظيمية)، ومن الضروري الإشارة إلى أن هذه المكونات تؤثر بصورة منفردة ومجموعة على قدرة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتها، وكذلك تسهم في تشكيلها واستدامتها، وذلك من خلال الاتي:

■ **تكنولوجيا الانتاج:** تكنولوجيا الانتاج في أبسط معانيها تشير الى التطبيقات العملية للعلوم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة التي تنفذها المنظمة، ويتم بمقتضاها تحويل المواد الاولية المدخلة في المجال الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد تكنولوجيا الانتاج امكانية تحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة، فحينما يكون مستوى تكنولوجيا الانتاج المستخدم مرتفع، فعندما يكون هناك امكانية لتنمية الميزة التنافسية المستندة للقيادة، والعكس بالعكس.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

■ **فلسفة وقيم الادارة:** إن الادارة مثل الموارد البشرية لديها قيما وتقاليدا من شأنها التأثير في سلوكياتهم، وتعد الثقافة العامة للمنظمة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها مجموعة القيم والأعراف والاتجاهات والخصائص التي تشكل المناخ العامة للمنظمة ويمكن ان تؤثر على اداء مواردها البشرية.

■ **الهيكل التنظيمي:** يشكل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل بين الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحديد صلاحيات اتخاذ القرارات فيها، وتحويل السلطات بين المستويات التنظيمية المتنوعة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة والتي تتقدمها ميزتها التنافسية يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة النشاطات والوظائف المنفذة فيها.

خامساً: المهارات المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة

طلما ان هذه الميزة التنافسية تعتمد بصورة مباشرة على القيادة داخل المنظمات في تحقيقها، اذ لابد من توفر مجموعة من المهارات لدى القيادة لكي تتميز بصفات تساعد على التأثير في سلوك مواردها البشرية وتحقيق أهداف منظماتهم التي تعمل فيها، وعليه لكي تتمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة يتوجب عليها فهم الأطراف الثلاثة ذات العلاقة بالقيادة وهي (القائد، الموارد البشرية، المواقف)، وقد أكدت الدراسات على ضرورة امتلاك القيادات أربع مهارات لكي تتمكن من تحقيق أهداف منظماتهم ورفع انتاجيتها من ناحية، وتحقيق أهداف مواردهم البشرية ويرفع معنوياتهم ورضاهم من ناحية أخرى، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة، وهذه المهارات هي:

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

١. المهارة الفنية: تحتاج الميزة التنافسية المستندة للقيادة الى امتلاك القائد مجموعة من

المهارات الفنية التي تساعد على تنفيذ عمله بشكل جيد، كلما تساعده على الالمام وفهم الاعمال المنفذة من قبل الموارد البشرية المتعامل معها من ناحية مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك تساعده هذه المهارات على كيفية استخدام المعلومات ومعالجتها وتحديد اهم الطرائق والوسائل التي يمكن توظيفها في إنجاز اعماله. وأهم الخصائص التي تمتاز بها المهارات الفنية الاتي:

- أنها أكثر وضوحاً بالنسبة للمهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من امتلاك القيادة لها بسهولة لأنها تبدو محددة وصريحة أثناء تنفيذه لعمله.
- تتميز بالمعرفة الفنية والمقدرة على التحليل والاستنباط، وكذلك على تبسيط الإجراءات واستخدام الأدوات والاساليب الفنية في إنجاز العمل.
- مألوفة بالمقارنة مع غيرها من المهارات لكونها واحدة من اهم متطلبات الإدارة الحديثة وفي المنظمات التخصصية.
- سهله الاكتساب والتعلم بالمقارن مع المهارات الأخرى، ومن السمات المرتبطة بالمهارات الفنية هي مساعدة القيادة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق الشامل للقضايا المحيطة بهم، والإيمان بالهدف الذي تسعى اليه منظمتهم.

٢. المهارة الإنسانية: ترتبط المهارات الإنسانية بالطرائق التي تتمكن من خلالها القيادة

التعامل بنجاح مع الموارد البشرية المشرفة عليها، وجعلهم يتعاونون فيما بينهم ومعها، ويخلصون في تنفيذ العمل المطلوب منهم، ويزيد من قدرتهم وامكانياتهم على الإنتاج والعطاء لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم، وتتضمن المهارات الإنسانية كفاءة القيادة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

في التعرف على مستلزمات العمل بالتعاون مع الموارد البشرية كفريق عمل، كما إن المهارات الإنسانية تساعد القيادة على احترام شخصية الآخرين، وتشجيعهم على العمل بحماس وقوة دون الحاجة الى استخدام قهر أو إجبار، وهي التي تتمكن أن تبني الروح المعنوية للفريق على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا الوظيفي، وتولد الثقة والاحترام المتبادلة بينهم، وتجعلهم يعملون على شكل أسرة واحدة متحابّة ومتعاطفة.

٣. **المهارات التنظيمية:** تحتاج الميزة التنافسية المستندة للقيادة الى مجموعة من الاجراءات التنظيمية عند تحقيقها والحفاظ عليها، لذا ينظر للقيادة داخل المنظمة على أنها الداعم الرئيس للنظام المتكامل فيها، اذ يفهم أهدافها وخططها وبرامجها، وكذلك أعمال السلطة والصلاحيات المخولة فيها، وآلية تقسيم العمل وتوزيع الواجبات والمهام بين الموارد البشرية، وتنسيق جهودهم ووضع اللوائح والأنظمة اللازمة لإدارتها. اذن هذه المهارات تعكس قدرة القيادة على رؤية المنظمة التي يقودها بصورة متكاملة، وفهم الترابط بين أجزائها ونشاطاتها والتغيرات التي تحدث في أي نظام فرعي فيها وتأثيره على بقية انظمتها الفرعية، وكذلك فهم علاقات موارها البشرية بمنظمتهم وكيفية ادارتها من جهة، وعلاقة المنظمة بالمجتمع التي تشكل جزء منه من جهة اخرى، وكل هذه النتائج المتولدة من المهارات التنظيمية في حال تم استثمارها بطريقة كفؤة واخلاقية ستساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للقيادة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. **المهارات الفكرية:** تعتبر المهارات الفكرية من اهم المهارات التي يتوجب توفرها لها القيادات داخل المنظمة، لكونها تساعد على دراسة الاحداث المحيطة بمنظمتهم، وتحليلها للتعرف على اهم اسبابها والآثار المترتبة عليها، ومن ثم استنتاج آلية التعامل معها واستثمارها لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم، وكذلك تؤكد هذه المهارات على المرونة والاستعداد الذهني للقيادات في تقبل أفكار وآراء الآخرين المتعامل معهم، وكذلك الأفكار ذات العلاقة بتغيير المنظمة وتطويرها بما يتوافق مع متطلبات العصر والبيئة ومن ثم الحفاظ على ميزتها التنافسية.

الفصل
السادس

الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

((أثن وأقيم مصادر اتخاذ القرارات))

الفصل السادس

الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

المقدمة

اصبحت الميزة التنافسية المستندة للمعرفة في الآونة الاخيرة من اهم الاتجاهات الاستراتيجية الواسعة الانتشار في المنظمات المعاصرة، فقد خرجت من كونها افكارا نظرية وذهنية إلى ممارسات واتجاهات استراتيجية يتوجب التركيز عليها، اذ ان تحقيق هذه الميزة باتت يلعب دورا في مدى تحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها. فعند الرجوع إلى تطور الميزة التنافسية المستندة للمعرفة يلاحظ انه لم تظهر عشوائياً وانما جاء انعكاساً لنتائج الدراسات والممارسات في مجال ادارة المعرفة، وعليه فان الاهتمام بهذه الميزة وتحقيقها واستدامتها يشكل مورد اقتصادي مهم للمنظمات، لذا من الضروري ان تركز على إيجاد معايير ومؤشرات توضح كيفية الاستفادة من هذا المورد الحيوي وادارته واستثماره، وعلى وجه التحديد نحن نعيش اليوم في اقتصاد المعرفة الذي يقوم على اساس الوفرة وليس الندرة. ولهذه الالهمية خصص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ومساعدة الباحثون في التعرف على الآتي:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.
٢. اهمية الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.
٣. اهداف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.
٤. انواع الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.
٥. اهم اساس الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.
٦. اهم استراتيجيات الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٧. اهم عمليات الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

يتسم الاقتصاد العالمي اليوم بأنه الاقتصاد المستندة للمعرفة، إذ تعتمد الأنشطة التي تقوم بها المنظمات اليوم على المخزون المعرفي المتاحة لديها، أي على مدى الحصيلة المعرفية التي تمكنت من جمعها خلال دورة حياتها السابقة، ونتيجة لها لا تقوم المنافسة في البيئة المعاصرة على الطرائق والموارد التقليدية، وإنما تعتمد بشكل رئيس على قدرة المنظمات لتوفير المعرفة واستثمارها بالطرائق الكفؤة، وهذا يؤكد فكرة مهمة وهي لا مكانة للمنظمة إذا لم تتمكن من الحصول على المعرفة وابتداع طرق معاصرة في التعامل معها. وفيما يتعلق بالميزة التنافسية المستندة للمعرفة فقد أكد عدد من الباحثون بأن المعرفة ساهمت في تغيير طرائق التنافس من خلال ثلاثة مجالات رئيسة وهي (صناع المعرفة، ثورة المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات) هذه المتغيرات الثلاثة غيرت أسس المنافسة بين المنظمة. وقبل التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستندة للمعرفة لابد من التعرف على كل من (البيانات والمعلومات والمعرفة)، إذ تشير البيانات إلى مجموعة من الوقائع المتفرقة غير المفهرسة أو المبوبة والتي من الممكن أن تكون ذات أهمية وفائدة بالنسبة للمنظمة أو العكس، أي بعبارة أخرى هي عبارة عن مجموعة من الإحصائيات التي لم يتم معالجتها بعد، أما المعلومات فهي عبارة عن مجموعة من الحقائق المترابطة مع بعضها البعض والتي تم معالجتها بطرائق إحصائية متعددة بحيث يتم الاستناد عليها في اتخاذ العديد من القرارات، وعليه فإن المعلومات هي عبارة عن مجموعة من بيانات تم معالجتها وتصنيفها وتلخيصها، على شكل ذات معنى للمتعاملين معها، في حين تمثل المعرفة مجموعة من

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المعلومات التي تم معالجتها وتعزيزها بآراء الخبرات ومهاراتهم عالية بالشكل الذي جعل منها مورد ذات قيمة نادرة وعالية لهم لمنظمتهم.

ولقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات بتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة من خلال دوره في تقديم مجموعة من البرامج والتقنيات التي تسهم بمعالجة البيانات بطريقة الكترونية، ومن ثم استخلاص المعلومات منها بأعلى مستويات الدقة واقل نسبة اخطاء بحيث تكون ذات قيمة عالية، قادرة على دعم الانشطة الإدارية المتنوعة التي تنفذ داخل المنظمة، فضلاً عن دورها في بناء نظام يوفر التكامل بين الذكاء الصناعي والوظائف ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة، أي ان تكنولوجيا المعلومات ساعدة المنظمة على تنفيذ عمليات استقطاب المعرفة ومعالجتها وتخزينها ليتم بعدها توزيعها ومشاركة بين مواردها البشرية للاستفادة منها لتطوير المنتجات وابتكار طرائق جديدة لحل المشكلات. ومن الضروري الاشارة الى وجود مجموعة من العوامل التي دفعت المنظمات الى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ابرزها ظهور اقتصاد المعرفة والقوانين المرافقة له والتي تختلف جذرياً عن مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، وكذلك ظهور مجتمعات المعرفة وآلية الاتصال والعمل بينهم، وقيام العديد من المنظمات باستبدال المكامن والآليات التقليدية بأخرى تعتمد على أتمته عملياتها، وهذا ادى الى انتقال القيمة المادية إلى القيمة المعرفية وانتقال مزايا المنافسة التقليدية إلى المزايا التنافسية المستندة لرأس المال الفكري (المعرفة)، ومن ثم فقد أصبح التحدي الذي تواجهه منظمات القرن الحادي والعشرين هو كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة من اجل العمل على إنتاج أو تقديم المعرفة كمنتجات أو كخدمات لزبائننا على شكل معلوماتية او رقمية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

وهذا المستجدات دفعت المنظمات الى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة لقدرةًها على التكيف مع المستجدات والاستدامة لأطول مدة ممكنة. وبما ان مفهوم الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ظهر كنتيجة لاقتصاد المعرفة والقيمة التي يقوم بتقديمها للمنظمة والتي يمكن ان توظفها في تنفيذ أنشطة إنتاج القيمة، وتحقيق مورداً إنتاجياً ثميناً، لذا فقد عرفت هذه الميزة بأنها واحدة من أهم الموجودات القيمة والنادرة في المنظمة، والتي تمكنها من تحقيق جميع انواع المزايا التنافسية الاخرى واستدامتها لصعوبة محاكاتها من قبل المنافسين لها، كما عرفت بأنها الميزة التي تتحقق من خلال استثمار المعرفة الصريحة والضمنية المتاحة لدى المنظمة والتي توظفها في تنفيذ انشطتها في أي مكان وأي وقت داخلها. ومن جهة اخرى عرفت الميزة التنافسية المستندة للمعرفة بأنها الفعالية الداخلية للمنظمة التي تركز على المعرفة الداخلية لها، وكذلك المعرفة المتاحة في بيعتها الخارجية. فيعتقد البعض بان الميزة التنافسية المستندة للمعرفة هي عبارة عن نتيجة لمجموعة من النشاطات المترابطة باستمرارية وتركز على إدارة الموجودات المعرفية بين الموارد البشرية داخل والمنظمة. ومن الضروري الاشارة الى ان تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة يتضمن كافة العمليات المرتبطة بتحديد المعرفة ومشاركتها وإيجادها وكذلك خلق مستودعاتها والحفاظة عليها وتسهيل مشاركتها والتعلم منها في المنظمة.

ثانياً: اهمية الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

تبرز الاهمية التي تتمتع بها الميزة التنافسية المستندة للمعرفة بدورها في تقليص الفجوة التي تعاني منها المنظمة ذات العلاقة بالجوانب الرقمية والمعرفية، اذ اهتمت العديد من المنظمات المتقدمة في الدول الناجحة بتأسيس اقسام تختص بإدارة معرفتها وتحديد اهم مجالات استثمارها، اذ تعكس الاحصاءات العالمية إلى ان الانفاق الذي تخصصه

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة تزايد من مليارين \$ سنة ١٩٩٩ ليصبح اثني عشر مليار \$ سنة ٢٠٠٣ وذلك مؤشراً على اهمية تحقيق هذه الميزة وامكانية استدامتها بالمقارنة مع الانواع الاخرى للمزايا التنافسية. كما تم تلخيص اهمية الميزة التنافسية المستندة للمعرفة على شكل نقاط وكالاتي:

١. تسهم المعرفة والمزايا المتحققة منها برفع مستويات إداء منظمات الاعمال بشكل مباشر وتحقيق اهدافها الاستراتيجية، اذ يمكن لإدارة تلك المنظمات تحديد طبيعة المعرفة التي تحتاجها في تنفيذ اعمالها وتطبيقاتها وتشخيص كيفية العمل لرفع وتطوير هذه الميزة التنافسية والتي تعتبر من اهم اهدافها الاستراتيجية.

٢. تستهدف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة المناطق الاكثر الاهمية من الناحية الاستراتيجية، كما تسهم بتحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصالح الذين يتعاملوا مع المنظمة، مما يؤكد على ان الترابط الاستراتيجية الميزة التنافسية المستندة للمعرفة وثيق جداً مع استراتيجية المنظمة الرئيسة.

٣. ان تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة هي غاية استراتيجية وهي تتحقق من خلال استثمار المعرفة التي تم الحصول عليها وخزنها والمشاركة بين الموارد البشرية داخل المنظمة، ليتم تحويلها الى الميزة التنافسية مستدامة، وان نجاح المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة يتوقف على حجم المعرفة التي تم استثمارها قياساً بالمعرفة المتوفرة لديها.

عليه فان الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ليست مجرد مبادرة ابداعية أو مشروع ريادي، بل هي مفهوم شامل للميزة التنافسية التي يسهم بتحقيقها كافة اقسام المنظمة، لكونهم يتعاملوا مع قيمة المعرفة كنتاج للميزة التنافسية التي يتم ادراكها في العمل. مما يلاحظ

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ادراك عدد كبير من المدراء ان الميزة التنافسية المستندة للمعرفة تعد أكثر المزايا المنظمية فائدة لهم وافضل مثال على ذلك العبارة الشهيرة للرئيس التنفيذي لشركة هيوليت باكارد لقوله (لو ان هيوليت باكارد عرفت من قبل ما تعرفه الان لحققنا ثلاثة اضعاف ارباحنا). وتوجز هذه العبارة التحدي الذي يواجه ادارة المنظمات التي تسعى لإيجاد قيمة اضافية من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة. تأسيسا على ما سبق اصبحت هذه الميزة التنافسية مهمة جدا بسبب التحديات التي توجهها ادارة الاعمال وتعظم الاستفادة من الافكار الخلاقة والمبادرة والابداعات والخبرات المعرفية وتطبيقاتها التي اصبحت تشكل سيفا للمنظمات المتنافسة من اجل البقاء في مراكز الريادة. كما أن أهمية الميزة التنافسية المستندة للمعرفة تتمثل بأنها:

١. توفير الاموال: تعتبر الاموال والارياح التي تحققها هذه الميزة التنافسية عالية جداً، ويعبر عنها في بعض الاحيان بأنها لا تقدر بثمن.
٢. بناء التكنولوجيا المتقدمة ومساعدة الموارد البشرية على تطوير الأنظمة والعمليات المتصلة بها واستثمارها في تنفيذ أنشطة ومهام المنظمة.
٣. تعزيز قدرة المنظمة على كيفية اقتفاء اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم وتلبية رغباتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت)، وكذلك دعم عمليات التسويق والتجارة الالكترونية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات للحصول على حصة سوقية أكبر ومكانة متميزة بين المنافسين، وكذلك الآلية التي تعتمد في إعادة ترتيب أفكار مواردها البشرية وخبراتهم المتراكمة لتأسيس عمليات التعليم التنظيمي واستثمار نتائجه في بناء القيم الرصينة وتعميقها داخل المنظمة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. تعتبر هذه الميزة من اهم مؤشرات النمو الاقتصادي وعلى وجه التحديد في المنظمات المستندة إلى الموارد المعرفية في عملياتها، ففي ظل هذه المنظمات ينظر إلى تطور التكنولوجيا بأنه شيء يحدث كانعكاس للمعرفة التي تحدث خارج نطاق عملياتها، والتي يمكن الانتباه إليها واستثمارها في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.
٥. تعتبر المعرفة من اهم الادوات الاستراتيجية التي تساعد المنظمة على خلق ثقافة داعمة للميزة التنافسية المستندة للمعرفة داخلها، وذلك عن طريق تشخيص قدراتها وامكانياتها المستقبلية، للاستناد عليها في توسيع نقاط التوثيق الداخلي لأنشطتها وعملياتها باستخدام شبكات الحاسوب الداخلية، وكذلك تحديد المهارات اللازمة توفرها لدى مواردها البشرية لاستثمار هذه المعرفة في وظائفهم.
٦. تمثل المنتجات التي تقدمها المنظمة والتي تستند مباشراً للمعرفة بالمقارنة مع تلك التي يقدمها المنافسون وعلى وجه التحديد (معرفة - كيف)، المصدر الرئيس لتحقيق ارباحها واستدامة ميزتها التنافسية.
٧. تعتبر هذه الميزة من اهم الاصول الاستراتيجية للمنظمة التي تعكس مدى نجاحها في البقاء والتنافس، وعليه فقد لجأت كثير منها الى تقوية الميزة التنافسية المستندة للمعرفة وجعلتها من اهم الغايات التي تسعى الى تحقيقها.
٨. تبرز اهمية هذه الميزة باعتبارها ناتج لمعرفة المورد البشري، الذي يشكل مصدر الثروة المعرفية الرئيس، اذ يتم في عقولهم توليدها وتحديد طرائق التطوير والتحسين المستمر لها الذي يضمن لمنظمتهم البقاء والاستمرار بالنجاح في البيئة سريعة التغير.

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

للميزة التنافسية المستندة للمعرفة أهداف عديدة ومتنوعة يمكن تحقيقها من خلال تبنيها، وذلك للتوسع الكبير الذي شهده الميدان الخاص بها، ومداخله المتعددة، والتي حاول العديد من الباحثون دراستها والتعرف عليها تبعاً لاختصاصاتهم وميولهم، كما ان العديد من المنظمات الناجحة عدّت الميزة التنافسية المستندة للمعرفة أعظم النتائج الاستراتيجية التي يتوجب تحقيقها خلال السنوات القرنين الماضي والحالي، كما ان مستقبل الميزة التنافسية المستندة للمعرفة سيواصل النمو، اذ ان أكثر من ثلث المنظمات الناجحة في العالم المتقدمة زادت من معدل الإنفاق على تحقيقها. ويمكن توضيح أهداف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة بالآتي:

١. توليد التسهيلات اللازمة للقيام بعمليات التحويل المعرفي ودعم عمليات تعليمها نشرها بين كافة الأطراف ذات العلاقة بعمليات المنظمة.
٢. التأكد من تطوير وتحديد وتحديث المعرفة وتزويدها لكل الأطراف ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.
٣. تحديد طبيعة ونوع رأس المال المعرفي الواجب امتلاكه من قبل المنظمة، مع تحديد الكيفية التي يتم بها تطويره واستدامته لضمان عدم تقادمه مقارنة بالمستجدات المحيطة.
٤. التحكم بالعمليات والنشاطات ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة، وتنفيذها بأعلى كفاءة مطلوبة.
٥. تسعى لبناء قيادة فاعلة للمنظمات قادرة على بناء قاعدة معرفية متميزة تساعد منظماتهم على التميز والتفوق في ميدان اعمالها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٦. تحقيق القدرة التنافسية في أسواق الأعمال وذلك من خلال بناء رأس المال الفكري المتكامل للمنظمة.

كما تمت التأكيد على وجود هدفين رئيسيين تهدف الى تحقيقها المنظمة من خلال تبني الميزة التنافسية المستندة للمعرفة داخلها وهي:

١. الأهداف الاستراتيجية للميزة التنافسية المستندة للمعرفة: تهدف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عند وضع الأهداف المطلوبة منها والمهمة من الناحية الاستراتيجية، تحديد الكيفية المطلوبة لتحقيقها وتحقيق الأهداف التي تنفرع من تلك الميزة التنافسية بصورة واضحة ودقيقة في جميع المستويات الإدارية : (الاستراتيجية، التكتيكية، والتشغيلية)، وعلى هذا الاساس يتوجب عدّ أهداف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة جزءاً أساسياً مشتقاً للأهداف الكلية الأخرى للمنظمة ومكملاً لها، كما ينبغي أن تكون متناسقة معها، وعليه فان الهدف الاستراتيجي للميزة التنافسية المستندة للمعرفة تعدّ أهدافاً طويلة الأجل وتحدد من قبل الادارة العليا، وتسهم بتأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة، وذلك من خلال الوصف الدقيق للقدرات المعرفية المطلوبة.

٢. الأهداف التشغيلية للميزة التنافسية المستندة للمعرفة: تعتبر هذه الاهداف من الاهداف ذات العلاقة بإدارة المعرفة على الاجل القصير، اذ يتوجب أن تأخذ الأهداف الاستراتيجية للمعرفة بوصفها معطيات وإطار عام لها، تسعى الى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير الانشطة والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الميزة التنافسية على المستوى التشغيلي، أي تمكينها من ترجمة النشاطات والوظائف المتنوعة داخل المنظمة الى نتائج واقعية على وفق خطة إجرائية وزمنية محددة بشكل دقيقة،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

وعليه فان الأهداف التشغيلية للميزة التنافسية المستندة للمعرفة تعكس في مضمونها أهدافاً فرعية تنفرع من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تهدف الى تحديد أكثر الوسائل والإجراءات دقة في تنفيذ الوظائف، والتي يمكن من خلال تحديد جدول زمني واضح ودقيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه الميزة التنافسية.

رابعاً: انواع الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

تم تصنيف الميزة التنافسية المستندة للمعرفة بعده تصانيف وذلك تبعاً لأنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وتعتمدها في تنفيذ عملياتها ونشاطاتها المتنوعة، في إطار عصر المعرفة والمعلومات الذي تعمل ضمنه، ويمكن تحديد أبرز انواع هذه الميزة التنافسية بالآتي:

١. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة الظاهرة: تعتمد المنظمة على المعرفة القابلة للتوثيق في تحقيق ميزتها التنافسية سواء من الناحية الورقية او باستخدام قواعد البيانات والحواسيب، بحيث تكون الجاهزة عند الحاجة اليها من قبل مواردها البشرية، والموثقة بطريقة تسهل عملية الوصول اليها من المصادر الرسمية المعتمدة داخلها.
٢. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة الضمنية: تعتمد المنظمة على المعرفة الموجودة في تاريخها وقيمها واتجاهاتها لتحقيق ميزتها التنافسية، اذ يمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الاستعلام والمناقشة التي تحدث بين مواردها البشرية، ولكونها معرفة غير رسمية فمن الضروري قيامها باعتماد آليات معينة من اجل نشرها ومشاركتها لضمان عدم خسارة هذه المعرفة والميزة ذات العلاقة بها عند ترك الموارد البشرية لها وذهاهم للعمل في منظمات اخرى.

٣. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة الدفينة: تعتمد المنظمة على المعرفة الموجودة في عقول مواردها البشرية لتحقيق ميزتها التنافسية، اذ تعتبر هذه المعرفة اعمق من المعرفة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الضمنية لكونها لا تظهر الا من خلال عمليات الاستنباط المعرفي للظواهر المحيطة بها ومواردها البشرية، وكذلك يمكن الوصول اليها من خلال ملاحظة السلوكيات المتنوعة التي تقوم بها الموارد البشرية عند تنفيذ مهامها وواجباتها.

٤. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة المبتكرة: تعتمد المنظمة على المعرفة المبتكرة في تحقيق ميزتها التنافسية، أي بعبارة اخرى فان هذه المعرفة غير متوفرة او معروفة سابقاً، وانما يتم الحصول عليها من خلال النشاط البحثية، والتجارب والاستقصاء، ومن ثم المناقشة والتحاور لاستنباط المعرفة الجديدة وتوظيفها في عمليات الابتكار والابداع.

٥. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة المرمزة: تعتمد المنظمة على المعرفة المرمزة في تحقيق ميزتها التنافسية، أي المعرفة التي تم الحصول عليها بطريقة سهلة وعلنية من قبل الموارد البشرية، سواء كانوا يعملون داخل المنظمة في الخارج لدى المنظمات الاخرى او المجتمع، لكونها قابلة للنقل والتداول من خلال الصحف والاعلانات وغيرها من اساليب تبادل المعرفة.

٦. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة العامة: تعتمد المنظمة على المعرفة العامة في تحقيق ميزتها التنافسية، أي المعرفة القياسية المتوفرة لدى المنظمات الاخرى ولكنها غير المعلنة بشكل رسمي، ويمكن الحصول عليها بحسب الحاجة التي تحددها المنظمة مقابل تحمل كلف معينة.

٧. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة الاجتماعية: تعتمد المنظمة على المعرفة الاجتماعية في تحقيق ميزتها التنافسية، أي المعرفة الناتجة عن القضايا الاجتماعية والثقافية، والتي تحدث نتيجة تفاعل الموارد البشرية من الخلفيات والثقافات المتنوعة،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

بالشكل الذي يحقق التداؤبية بينهم وينتج عنه معرفة ذات قيمة عالية يمكن الاستناد اليها في تحقيق التميز والتفوق واستدامته.

٨. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة المجسدة: تعتمد المنظمة على المعرفة المجسدة في تحقيق ميزتها التنافسية، والتي تتمثل بالخبرات والخلفية العلمية لدى مواردها البشرية، فضلاً عن المهارات والمقدرات المتراكمة لديهم والتي تم اكتسابها خلال مراحل حياتهم المتنوعة الشخصية والعملية.

٩. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة الجوهرية: تعتمد المنظمة على المعرفة الجوهرية في تحقيق ميزتها التنافسية، أي المعرفة المطلوب توفرها من أجل دخول المنظمة للصناعة، ولكنها غير مضمونه البقاء واستدامة تنافسيتها على الأمد الطويل، ومع ذلك فهي تمثل معرفة جوهرية لمن يرغب بالدخول الى القطاع الصناعي. لذا فالميزة التنافسية المستندة للمعرفة الجوهرية لا تعتبر ميزة خاصة، إلا إذا كان الأمر يخص منظمات أخرى من خارج القطاع الصناعي المطلوب الدخول اليه.

١٠. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة المتقدمة: تعتمد المنظمة على المعرفة المتقدمة في تحقيق ميزتها التنافسية، أي المعرفة التي تمكنها من دخول في مجال التنافس، فمع أنها تمتلك المستوى المطلوب من المعرفة، وتستثمرها في المجال المطلوب، لتنفيذ عملياتها بالجودة ذاتها التي يحققها المنافسون لها، إلا أنها تتميز عنهم في قدرتها توظيف هذه المعرفة وتحويلها لميزة تنافسية، وهذا يؤكد بأن المنظمة التي تحقق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة المتقدمة تعمل في السوق بشكل عام، ولكن تسعى الى التفوق والتميز داخل منطقة سوقية معينة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

خامساً: أسس الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

تم تحديد مجموعة من الاسس للميزة التنافسية المستندة للمعرفة والتي تمثل قواعد او موجّهات للمنظمات المتحسّسة للمعرفة، وهي:

١. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة مكلفة: تعتبر الكلفة من اهم اسس الميزة التنافسية

المستندة للمعرفة التي يتوجب على المنظمة اخذها بنظر الاعتبار، لكون المعرفة من الموجودات المكلفة بالنسبة للمنظمات التي ترغب الحصول عليها، اذ ان استثمارها يتطلب القيام بتنفيذ العديد من الأنشطة والمهام لعل اهمها جمع المعرفة الحصول عليها من مصادرها المتنوعة، معالجتها وتصنيفها ومن ثم تخزينها، ليتم مشاركتها عند الحاجة اليها، فضلاً عن ضرورة اشراك الموارد البشرية المتعاملة معها بعدد من الدورات التدريبية والتطويرية لتعزيز قدرتهم على التعامل معها والاستفادة منها في تنفيذ وظائفهم داخل المنظمة لمساعدتها على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة.

٢. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة هجينة: يشير هذا الاساس الى ان هذه الميزة

يتطلب تحقيقها جهد هجين بين الموارد البشرية والتكنولوجيا، أي لكي تتمكن المنظمة من تحقيق هذه الميزة فهي بحاجة الى امتلاك موارد بشرية قادرة على استخدام الحواسيب والتقنيات المعاصرة في تنفيذ مهامهم لكي يصبحوا صناع للمعرفة فيها.

٣. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة ذات طابع سياسي: تعتبر هذه الميزة من المزايا

ذات الطابع السياسي في المنظمات، إذ لم يعد سراً ان هذه الميزة تمثل قوة لمالكيها، لكونه المعرفة بحد ذاتها تحمل في طياتها عملية سياسية، ولكن ماذا تعني السياسة بالنسبة للميزة التنافسية المستندة للمعرفة؟ ان الاجابة على هذا التساؤل يتضح من خلال دور المديرين بتزويد مواردهم البشرية بالمعرفة وتأسيس ثقافات تنظيمية

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

لسياسات تعامل معينة، ويؤكدون على استخدام قيمة المعرفة، وكذلك يتوسطون في إجراء الاتفاقات بين أولئك الذين يملكون المعرفة، وبين أولئك الذين يريدون استخدامها ويؤثرون في طبيعة أعمالهم، كمدخلات أولية في تنفيذ مهامهم. وفي المستويات الأعلى فانهم سوف يحاولون تشذيب التحكم بالمعرفة وتوجيهها نحو استخدام أفضل لها في المنظمة من اجل تحقيق ميزتها التنافسية.

٤. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة تتطلب مديرو معرفة: تعتبر هذه الميزة من المزايا التي يتطلب تحقيقها تعاون مجموعة من المدراء مع بعضهم البعض، وتشارك معرفتهم فيما بينهم تحت ادارة مدير واحد للمعرفة يتولى مسؤولية الاشراف على آلية التعامل مع المعرفة المتاحة لدى المنظمة، وكيفية استثمارها في تحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها.

٥. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة تعتمد الخرائط العقلية أكثر من النماذج التحليلية، وكذلك تستند على الأسواق أكثر من الهياكل التنظيمية.

٦. الميزة التنافسية المستندة للمعرفة تشاركية: يشير هذا الأساس الى عملية المشاركة التي تتم داخل المنظمة بين مواردها البشرية واستخدامها في تنفيذ مجموعة من المهام الادارية والغير الادارية، فلكام كانت المعرفة مصادرها موثوقة لكام ازدادت الحاجة لمشاركتها داخل المنظمة، وكلما كانت ذات قيمة عالية كلما توجب استخدامها في عمليات الابتكار والابداع، فضلاً عن الاحتفاظ بها واستخدامها في التصدي للتحديات والمشكلات التي من الممكن ان تؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة في المستقبل.

سادساً: استراتيجيات الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن ان تعتمد من قبل المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة، وذلك لعلاقتها الوثيقة بالأنشطة والعمليات ذات الصلة بإدارة معرفتها، والتي حددت بثلاثة وهي:

١. استراتيجية الاستكشاف: وفق هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة باكتشاف طبيعة المعرفة التي تحتاجها لتحقيق ميزتها التنافسية، ومن ثم تقوم بتحديد مصادر الحصول عليها، اذ من الممكن ان تكون هذه المعرفة مكتشفة لأول مرة من قبل مواردها البشرية، او من الممكن ان يتم الحصول عليها من الخارج مقابل كلف معينة.

٢. استراتيجية الاستغلال: وفق هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بتحديد المعرفة التي يتوجب الحصول عليها لتحقيق ميزتها التنافسية، ومن ثم تقوم بتطوير مواردها وقابلياتها بما يتوافق مع متطلبات ميزتها التنافسية، من اجل استغلال المعرفة المتاحة في الداخل او الخارج لتعزيز ميزتها واستدامتها مستقبلاً.

٣. استراتيجية الدمج: وفق هذه الاستراتيجية تحقق المنظمة ميزتها التنافسية المستندة للمعرفة من خلال استثمار مزايا استراتيجيتي الاستكشاف والاستغلال، للحصول على المعرفة من المصادر المتنوعة بحيث تكمل بعضها البعض الاخر.

سابعاً: خطوات تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة

هناك مجموعة من العمليات التي تعتمد من قبل المنظمة لإدارة معرفتها، والتي تمثل خطوات يتوجب الالتزام بها في حال سعي المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة والتي يمكن تحديدها بالآتي:

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

١. تشخيص المعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية: ان الخطوة الرئيسة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة هي تحديد طبيعة المعرفة التي يتوجب على المنظمة امتلاكها، والتي تشكل الاساس لوضع البرامج والعمليات الاخرى لإدارتها، ويمكن من خلال هذه الخطوة التعرف على طبيعة المعرفة الموجودة داخل المنظمة ومقارنته بما مطلوب من اجل الوقوف على فجوة تحقيق الميزة التنافسية، اذ بعباره اخرى يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة على دقة التشخيص حاجتها من المعرفة، اذ ان عملية تحديد المعرفة والفجوة الخاصة بها تعد من اولويات عملية التشخيص، أي يتم تمثيلها على شكل هيئة قواعد بيانات ومعلومات، ثم يقوم خبراء الميزة التنافسية باستخلاصها باستخدام الخبراء مباشرة او من خلال الوثائق الفنية ويتم تمثيلها بالشبكات الدلالية والدلالة الصورية لتحويل العلاقات المنطقية بينها من خلال استخدام دوال الاسناد الى معرفة قابلة للاستخدام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

٢. العمل على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة: في هذه الخطوة تقوم المنظمة بخلق واكتشاف المعرفة واستثمارها لاكتساب الميزة التنافسية المستندة اليها، اذ ان توليدها يؤدي الى توسعها من خلال مجموعة من الديناميكيات وهي:

■ تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة من خلال تحويل الضمنية منها الى معرفة ظاهرة.

■ تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة من خلال تحويلها من المستوى الفردي للمورد البشري الى المستوى الجماعي لفرق وجماعات العمل عن طريق عمليات وبرامج المشاركة فيما بينهم.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

■ تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة من خلال استثمار نتائج الجهد البشري الفكري.

■ تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة من خلال العمليات التراكمية ذات العلاقة بها.

٣. تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة: في هذه الخطوة تتمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستندة للمعرفة، وذلك من خلال تعزيز امكانية تطبيق المعرفة واستثمارها فيها، أي ان هذه الخطوة تشير الى مصطلحي الاستفادة من المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، وهناك يقع على عاتق مدير المعرفة تشجيع الموارد البشرية على التطبيق الجيد للمعرفة ومشاركتهم فيما بينهم، باستخدام الانترنت وغيرها من التقنيات المعاصرة لتحويلها الى ميزة تنافسية.

٤. استدامة الميزة التنافسية المستندة للمعرفة: في هذه الخطوة تعمل المنظمة على استدامة ميزتها التنافسية، من خلال العمل على تعزيز عمليات البحث عن المعرفة واسترجاعها والاحتفاظ بالضروري منها، اذ ان استدامة الميزة التنافسية المستندة للمعرفة يعتبر من القضايا المهمة جداً للمنظمات ذات دوران العمل العالية لمواردها البشرية، والتي تواجه خطر فقدان الميزة التنافسية المستندة للمعرفة وخاصة المستندة للمعرفة الضمنية عند تركهم لها. وهنا تبرز اهمية خزن المعرفة اذ توجد نوعين من وحدات التخزين هي:

■ التخزين التعاقبي: الذي يستخدم الاشرطة المغنطة لتخزين المعرفة اللازمة لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

■ التخزين للوصول المباشر: الذي يستخدم الاقراص الممغنطة لتخزين المعرفة اللازمة

لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

٥. تعزيز الميزة التنافسية المستندة للمعرفة: يتم تحقيق ذلك من خلال عمليات توزيع

المعرفة ومشاركتها بين الموارد البشرية، لضمان تدفقها وتنقلها بين المستويات التنظيمية

المتعددة، وذلك باستخدام العديد من الطرائق أبرزها فرق العمل، وشبكات

المعلومات الداخلية (الأنترانت) والتدريب وتطوير الموارد البشرية (صناع المعرفة) الميزة،

اذ أن تعزيز الميزة التنافسية المستندة للمعرفة يعتمد على قيمة المعرفة لدى المستخدمين

لها، والاستعداد والرغبة وكذلك قدرة استثمارها. ويستوجب المشاركة بتحقيق الميزة

التنافسية المستندة للمعرفة التركيز على الآتي:

■ التحول من العمل الفردي الى العمل كفريق او الجماعة.

■ تنويع طرائق واساليب مشاركة ونشر المعرفة داخل المنظمة بين مواردها البشرية

في المستويات المتعددة تنظيمياً.

■ التركيز على التدريب والنقاش لتعزيز القناعة بأهمية تحقيق الميزة التنافسية المستندة

للمعرفة واستدامتها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الفصل
السابع

الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

((اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها))

الفصل السابع

الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة مجموعة من التحديات ودرجة عالية من التنافسية في ظل البيئة الديناميكية التي تواجهها، اذ يتقدمها التزايد السريع في التوجهات التنافسية التي تعتمدھا المنظمات التي تتنافس ضمن ذات القطاع، فضلاً عن عدم قدرة الاساليب الادارية التقليدية على مواكبة هذه المستجدات البيئية، ومن ثم ظهور الحاجة الى اعتماد اساليب معاصرة للتعامل مع هذه المستجدات وتحريك الموارد البشرية لإظهار طاقاتهم واستثمارها بأفضل الطرائق اللازمة لمساعدة منظماتهم على الاستمرار في العمل، وتحقيق الاستدامة في الاداء الخاص بها. وهناك تظهر الحاجة الى ريادة الاعمال لدورها المهم في بناء وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، بوصفها المحرك الرئيس لأنشطة الابتكار التي تنفذها المنظمات، بالشكل الذي يسهم في تحسين مستويات الاداء الخاصة بها، والارتقاء بمستويات التفوق التي يمكن ان تحققها في ظل البيئة المحيطة بها. ومن الضروري التأكيد على نقطة مهمة وهي ان ريادة الاعمال ليست مهمة فقط بالنسبة للمنظمة لكونها واحدة من ادوات الميزة التنافسية واستدامتها، بل انھا مهمة ايضاً لمواردها البشرية فهي تساعدھم على تطوير افكارھم ومهاراتھم ومعارفھم، بالشكل الذي يمكنھم من تعزيز قدراتھم الابتكارية، لكونھا تسهم في خلق فرص للوظائف الجديدة، ومن ثم توظيف الموارد البشرية ذات الافكار البناءة التي تسهم في خلق الاسواق الناشئة، وتطوير المنتجات الجديدة. ولهذا الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم الميزة التنافسية

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المستندة لريادة الاعمال وبعض الموضوعات ذات العلاقة بها، لتحقيق اهداف هذا الفصل المتمثلة بالاتي:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.
٢. اهمية الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.
٣. نظريات الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.
٤. خصائص الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.
٥. خطوات تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.
٦. ركائز الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.
٧. اسباب فشل الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.

اولا: مفهوم الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

تبنى المنظمات المعاصرة مجموعة متنوعة من التوجهات الاستراتيجية لتعزيز قدرتها على التنافس والنمو والبقاء في ظل البيئة الديناميكية، وعليه فقد بدأ رجال الاعمال بالبحث والتقصي عن مجموعة معاصرة من هذه التوجهات التي تضمن لهم ومنظماتهم تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية واستدامتها لأطول مدة ممكنة، ومن ابرز هذه التوجهات المعاصرة هو تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال. اذ عرفت الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال بأنه رغبة و ارادة الاداء والموارد البشرية في المنظمات على العمل بروح الفريق والجماعة، لتحقيق مجموعة من النتائج الخاصة التي لا يمكن تحقيق في حال تم العمل بصورة منفردة، اي ان هذه الميزة تحقق نتائج عالية من خلال العمل الجماعي. وعلى وفق المدخل الاداري فقد عرفت الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال بأنها العملية التي تتمكن بها الادارة العليا داخل المنظمة من خلال اجراء عمليات اعادة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التجديد الاستراتيجي، في المستويات الادارية المتنوعة لخلق ادارة جديدة ذات توجهات معاصرة تتوافق مع المستجدات المحيطة بمنظمتهم. ومن التعاريف التي قدمت للميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال انها القدرة على تنظيم المشاريع الجديد من خلال تشجيع الموارد البشرية، على تنفيذ النشاطات ذات العلاقة بهم في الاسواق الخارجية، من اجل التوسع والمنافسة على النطاق العالمي. ومن وجهة نظر تسويقية عرفت الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال بانها الجهود التي تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة الانتاج والتسويق التي تقوم بها المنظمة من اجل تلبية توقعات ورغبات زبائنها بالطريقة المتوقعة منهم. ومن جهة اخرى تم تعريف هذه الميزة بانها واحدة من المزايا المعاصرة التي تعتمد عليها من قبل الادارات الريادية، للتعامل مع عوامل النجاح الحرجة ذات العلاقة بتنفيذ استراتيجيات منظماتها. وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات فقد تم تعريفها بانها المزايا التي تتحقق كانعكاس لمجموعة من القرارات التي تقوم الادارة العليا باتخاذها، لابتكار اساليب جديدة تعتمد في ادارة وتوجيه مواردها، لضمان استثمارها وتوظيفها في تحقيق اهدافها بالطرائق المخطط لها. اما المدخل السلوكي فقد عرف الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال السلوكيات التي تعتمد عليها الادارة في المنظمات المعاصرة التي تحرك الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية، باتجاه استثمار الموارد المتنوعة المتاحة لديهم لتقديم مجموعة من المنتجات الجديدة التي تسهم في تحسين مستويات اداء منظماتهم، اي تسعى الى ابتعاد مجموعة من الطرائق والاساليب التي يمكن الاستعانة بها في سبيل تحقيق اهدافها واستدامة ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة. اي بعبارة اخرى أكثر وضوحاً هي عبارة عن سلسلة متكاملة من السلوكيات التي تعتمد داخل المنظمة لدعم وتطوير القدرات الابداعية لدى الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، من اجل تعزيز قدرتهم على تحقيق القيمة المضافة لهم

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ولمنظمتهم. وعليه فان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال تتحقق في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من الذكاء في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات الاستثمارية، التي تركز بصورة مباشرة على المشاريع الجديدة وغير المألوفة في المجتمع.

ثانيا: اهمية الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

يمكن مناقشة اهمية الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال من خلال طبيعة العلاقة التي تجمع بينها وبين الاهداف الرئيسة التي تسعى اليها المنظمات وعلى وجه التحديد الاستراتيجية منها والتي تتمثل بالبقاء والنمو والربحية، اذ تسهم الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال في مساعدتها على تنويع المشاريع الخاصة بها ومن ثم ضمان التوسع والنمو في ميدان الاعمال، فضلاً عن الدخول بمجموعة من المشاريع المتنوعة التي تساعد على تحقيق مجموعة من الارباح لتمويل الانشطة ذات العلاقة باستدامة ميزتها التنافسية. اي بعبارة اخرى هناك دور مهم تمارسه الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال في منظمات الاعمال والذي يمكن من خلاله الوقوف على اهميته، اذ تدعم برامج التحسين المستمر واعادة الهندسة التي تقوم بتنفيذها بين فترة واخرى لمعالجة الاخطاء التي تواجهها في العمل اول باول، من اجل ضمان عدم التقادم او التراجع في مستويات الاداء الخاصة بها، فضلاً عن دوره في تعزيز قدرتها على الاستجابة لأي ظروف طارئة او استثنائية يمكن ان تتعرض لها عند العمل على تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بها. وعليه فان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال تسهم بتحقيق الاهداف الرئيسة لمنظمات الاعمال، لتعزيز قدرتها على التنافس واحتلال المواقع المتقدمة في ميدان الاعمال الخاص بها، كما يمكن من خلالها الحصول على مجموعة من المعلومات حول طبيعة المشاريع السابقة والحالية والمستقبلية التي قامت المنظمة بتنفيذها، بالشكل الذي يسهم في بناء قاعدة معرفية يمكن الاستعانة بها

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

عند اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاريع ريادة الاعمال. كما تتمثل اهمية الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال لكونها تتضمن التوجهات الادارية والتنظيمية المعاصرة التي تعزز ثقة الادارة بقدرتها على تنفيذ المشاريع الجديدة ذات النتائج غير المضمونة، والتي تسهم في تعزيز ثقة موردهم البشرية بقدرة مدراءهم على المجازفة والمغامرة من اجل الارتقاء واحتلال المراكز المتقدمة في الاداء. كما تمت الاشارة الى ان اهمية الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال تبرز بصورة رئيسة من خلال اسهامها بتحقيق التكامل بين النشاطات المتنوعة التي تقوم بتنفيذها ضمن حدود بيئتها الداخلية، ومن ثم السعي الى تحقيق التوازن بينها وبين متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها، من اجل تحقيق الموقف الاستراتيجي المناسب لها، الذي يضمن استدامة قدرتها على البقاء والاستمرار في العمل رغم المواقف والظروف المتنوعة التي تصادفها. وعليه فان اهمية الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال تتمثل بتحقيق التجديد الاستراتيجي، الذي يتضمن كافة أنشطة إعادة التفكير بالمتغيرات المحيطة بالمنظمة، من اجل تشخيص اهم الفرص والتوجهات المستقبلية التي يتوجب التركيز عليها في استحداث الوحدات الادارية وبناء المشاريع المتنوعة .

ثالثاً: نظريات ريادة الاعمال

هناك مجموعة من النظريات التي تفسر النشاطات والمهام التي تنطوي عليها الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، ومن ابرزها الآتي:

١. النظرية الاقتصادية: تؤكد الافكار الخاصة بهذه النظرية بان الميزة التنافسية المستندة

لريادة الاعمال انطلقت من جوهر نظرية التنمية الاقتصادية التي قدمت سنة ١٩١١، والتي تركز على ضرورة تنفيذ مجموعة متكاملة من التغيرات داخل المنظمة لمواكبة المستجدات في البيئة المحيطة بها، والذي يتم من خلال تطوير تكنولوجيا

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الانتاج والاشكال الخاصة بميكلة المنظمة ووظائفها، فضلاً عن ادخال منتجات جديدة الى اسواق جديدة لضمان استدامة البقاء في الاعمال، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق رفاهية مواردها البشرية، كل هذه التغييرات تساعد المنظمة على تحقيق واستدامة ميزتها التنافسية ذات العلاقة بريادة الاعمال.

٢. **النظرية السلوكية:** تؤكد هذه النظرية بان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال هي نتيجة طبيعية للسلوكيات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة التي تتأثر بالتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية، اذا تمتاز هذه السلوكيات بالحكمة في التعامل مع الموارد البشرية الاخرى، والموضوعية في تقييم انجازاتهم، والاعتماد على التكامل والتفاعل في استثمار طاقاتهم لتحقيق الغايات الاستراتيجية المستهدفة من قبل منظماتهم، اذ يمكن ان يتعرض الاداريين الى مجموعة من المحفزات والحركات الداخلية والخارجية، والتي تدفعهم الى اتباع سلوكيات محددة للتعامل معها، والتي تتقدمها السلوكيات ذات العلاقة بالدخول الى المشاريع الجديدة ذات النتائج غير المضمونة ولكنها تكون ذات قيمة عالية تدعم منظماتهم في استدامة موقعها التنافسي.

٣. **نظرية التعلم:** تؤكد هذه النظرية الى ان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال هي انعكاس طبيعي لرغبة الادارة في التكيف او التحديث او التغيير مع المستجدات البيئية من خلال عمليات التعلم التنظيمي، الذي تقوم به من اجل تعزيز موقعها التنافسي والارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بمنظماتهم، ومن ثم الحد من الآثار العكسية التي يمكن ان تسببها لها هذه التغييرات، اذ تمتاز الادارة في المنظمات الريادية بانها تمتلك القدرة على اكتشاف الفرص والاحساس بالمخاطر مرافقة لها، والرغبة في استثمار الفرص ذات النتائج غير القابلة للتنبؤ بها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. **النظرية الموقفية:** تؤكد هذه النظرية بان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال ما هي الا انعكاس طبيعي لمستجدات التي تحدث في متغيرات البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، ومدى رغبة الادارة وقدرتها على خلق الابداع في طرائق العمل واتخاذ القرارات لتغييرات او تكييفها معها، بالشكل الذي يجعل من هذه المتغيرات محرك للموقف الاستراتيجي الخاص بالمنظمة وطبيعة المشاريع التي تنوي القيام بها، ومن ثم الوصول الى المواقع المتميزة في القطاع التي تعمل ضمن حدوده، فضلاً عن تعزيز قدرتها على الاستفادة من الخبرة والمعرفة الخاصة بها ومواردها البشرية لضمان استدامة ميزة المنظمة التنافسية.

٥. **النظرية النفسية - الاجتماعية:** تؤكد هذه النظرية بان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال هي ناتج تفاعل الخصائص الاجتماعية والقيم والعادات والتقاليد والمعايير الاخلاقية التي يتمتع بها المدراء والموارد البشرية داخل المنظمة، والتي تمارس دور مهم في تشجيعهم على الدخول في الاعمال الريادية وتطوير واستثمار الافكار الخاصة بها، ومدى امكانية تطبيقها ونجاحها ضمن المجتمع الخاص بها، بالشكل الذي يساعد منظمتهم على تحقيق التميز والتفوق في ميدان الاعمال.

٦. **النظرية القيادية:** تؤكد هذه النظرية بان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال هي عبارة عن مجموعة من الادوار التفاعلية التي تقوم بها القيادات داخلها، ذات التأثير الاستراتيجي التي تمارسه داخل المنظمة، من خلال صياغة الرؤية الواضحة والمفهومة والداعمة لمواردها البشرية والمتعاملين معها داخلها وخارجها، والتي تعزز من ثقافتها الريادية والاجراءات الاخرى الساندة لها، والذين يمتازون بالرغبة في المنافسة، الذكاء

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

وامتلاك القدرة على الابداع، الميل نحو الانجاز والمجازفة، العزيمة والقدرة على ضبط الذات.

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال بالمقارنة مع الانواع الاخرى للميزة التنافسية السائدة في مجال ادارة الاعمال، والتي سنحاول التعرف على ابرزها بالاتي:

١. القيمة العالية: تعتبر القيمة العالية من اهم الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، لكونها تسعى الى تنفيذ جملة من المشاريع الجديدة غير المألوفة ذات القيمة العالية غير المضمونة في الوقت ذاته، بالنسبة للمنظمة ولكافة الاطراف ذات العلاقة بالأنشطة والعمليات التي تقوم بتنفيذها، ومن ثم فهي تمارس دور مهم في تحقيق التوافق بين اهدافهم لضمان عدم تعارضها او تضاربها فيما بينهم، ومن ثم ضمان توحيد جهودهم في تقديم الدعم الكافي لاستدامة هذه الميزة التنافسية مستقبلاً.

٢. التركيز على الموارد البشرية: ان معظم النجاحات التي تحقق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال تتركز بصورة مباشرة على الموارد البشرية ذات المهارات والمعارف القيمة والمقددرات الجوهرية والخبرات المتراكمة، وعلى وجه التحديد التي تتمتع بالثقة العالية بالذات، ولديها القدرة على تنفيذ مجموعة من العمليات الحرة والخاصة، وقناعتهم بتحقيق النتائج المقصودة بغض النظر عن احتمالية نجاحها، فضلاً عن تفاؤلهم بقدرتهم على التعامل مع التحديات والمواقف الاستثنائية التي يمكن ان تواجههم في العمل من اجل الحفاظ على استقرار منظمتهم واستدامة ميزتها

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التنافسية، كما تمتاز شخصياتهم بالحاجة الى الانجاز وتحقيق النتائج المتفوقة مقارنة بموارد البشرية الاخرى الذي يمكن ان يتعاملوا معها.

٣. العمل الفرقي والجماعي: تمتاز الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال باعتمادها

المباشر على تقسيم المهام والواجبات بين مواردها البشرية والعمل على تنفيذها على شكل جماعي او فرقي، وعلى وجه التحديد فرق العمل المدارة ذاتياً التي تمتلك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يمكن ان تعترضهم في العمل، وربما يتطلب هذا تحمل نوع من المخاطرة والمجازفة للوصول الى النتائج المخطط وغير مضمونة، لذا فان من الخصائص الرئيسة التي تمتاز بها هذه الميزة التنافسية هي انعكاس لرغبة واستعداد فرق العمل والجماعات داخل المنظمة لتحمل المخاطر المتنوعة التي يمكن ان تواجهها ثناء سعيها لتحقيق الاهداف والمرامي المتنوعة التي تسعى اليها.

٤. المبادرة والمثابرة: من اهم خصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة لريادة

الاعمال انها نتيجة للأعمال الجديدة وتنفيذها للوصول الى النتائج المقصودة، فضلاً عن الانفتاح وامتلاك الافق الواضع للتعامل مع المقترحات والآراء المقدمة من قبل الآخرين، والتعامل مع كافة انواع المخاطر التي تواجههم بحكمة ورشد لتفادي الآثار المترتبة عليها، اي بعبارة اخرى انها تنشأ نتيجة الافكار المقدمة من قبل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، ومن ثم تمتد آثارها الى خارج حدود المنظمة لتشمل كافة الاطراف التي تتعامل معهم.

٥. الطموح والدافعية: وهي واحدة من اهم الخصائص الرئيسة التي تمتاز بها الميزة

التنافسية المستندة لريادة الاعمال، لكونها تدفعهم الى بناء المشاريع الجديدة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

والمنظمات ذات النشاطات غير المألوفة، فضلاً عن الرغبة في تقديم الافكار الجديدة القابلة للتحديث والتطوير المستمر للتكامل مع التوجهات المعاصرة للتغيرات، كما انها تمتاز بالعزم والاصرار وامتلاك الارادة لتحقيق النتائج المقصودة بغض النظر عن طبيعة المعوقات التي تصادفهم في العمل، ومن اجل بناء الثقة والقضاء على الحواجز بين الادارة ومواردها البشرية، فان المنظمات التي تعتمد ريادة الاعمال تلجئ الى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات الى المستويات الادارية الأدنى، من خلال تشجيعهم الموارد البشرية في هذه المستويات على طرح الافكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل او انتقاد الادارة العليا لها.

٦. الابداع والابتكار: تعتبر هذه الخاصية من اهم الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، لكونها تستند الى المشاريع الجديدة التي تخرج عن المألوف في العمل او الصناعة، والوصول الى اساليب جديدة تساعد على تحقيق التفرد والتميز في القطاع الخاص بمنظمتهم، فضلاً عن اعتمادها ثقافة منفتحة في التعامل مع مواردها البشرية، تؤكد على الثقة والتعاون المتبادل بين الموارد البشرية، وتبتعد عن الاجراءات المعقدة والروتينية والالتزام بالقوانين التنظيمية، التي تقيد روح الابداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وعليه فان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال تنبثق من الابداع والابتكار في المشاريع الجديدة غير المألوفة سابقاً.

خامساً: خطوات تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

هناك مجموعة من الخطوات من الضروري الالتزام بها من قبل المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، لضمان تحقيق النتائج والمرامي المطلوبة منها واستدامتها

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

بغض النظر عن الظروف الاستثنائية التي يمكن ان تواجهها بسبب الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي يمكن تحديدها بالاتي:

١. تطوير الاستراتيجية الخاصة بريادة الاعمال: يتم في المرحلة الاولى لتحقيق الميزة

التنافسية المستندة لريادة الاعمال تحديد اهم المسارات الاستراتيجية التي يتوجب التركيز عليها في المستقبل من قبل الادارة داخل المنظمة، وتوجيه رسالة استراتيجية الى مواردها البشرية لتعزيز قناعتهم بأهمية تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال والنتائج المتحققة منها لكل منهم ومنظمتهم (تحديد الميزة التنافسية والذي سبق وان تمت مناقشة مركزاتها ومضامينها المعرفية والفكرية بشكل مفصل في الفصل الاول من هذا الكتاب)، ومن ثم وضع الخطط اللازمة لترجمة هذه الاستراتيجية الى مجموعة من الاهداف القابلة للتحقيق ومن ثم نتائج قابلة للقياس، فضلاً عن تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها ودعم المشاريع الريادية الجديدة التي تسعى المنظمة لتنفيذها مستقبلاً والتي تسهم بتحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال.

٢. نشر ثقافة ريادة الاعمال: في هذه المرحلة تقوم الادارة ببناء مناخ تنظيمي يعزز من

القيم والاتجاهات الايجابية الساندة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، لضمان تحقيق التعاون والتشارك المعرفي بينهم، بالشكل الذي يخلق روح المنافسة والابداع لديهم، ومن ثم تنمية الابتكار الخاصة بهم ومنظمتهم والتي تمارس دور مهم في تقديم الافكار الجديدة وغير المألوفة وتوظيفها في المشاريع الجديدة.

٣. بناء نظم المعلومات وقواعد البيانات: تقوم الادارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات

والتطبيقات المرافقة لها لضمان توفير المعلومات اللازمة للموارد البشرية حول طبيعة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الانشطة والمهام الموكلة الجديدة اليهم ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، لخلق حالة الاطمئنان لديهم حول حالات عدم التأكد التي يمكن ان تواجههم في المستقبل، ومن ثم اثارة روح المجازفة لديهم، والتي تمارس دور مهم في تعزيز قدرتهم على طرح الافكار الجديدة والبناء والتي ترتبط بصورة مباشرة بنجاح المشاريع الريادية.

٤. بناء المقتدرات الجوهرية: في هذه المرحلة تقوم الادارة بتعزيز المقتدرات الجوهرية لدى المنظمة وبما يتوافق مع احتياجات وطموحات مواردها البشرية، من خلال استخدام مجموعة من الاساليب التحفيزية الايجابية والسلبية لاستثمار طاقاتهم، في دعم الافكار الجديدة ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، وكذلك اقامة سلسلة من الحلقات النقاشية واستضافة الخبراء الذين سبق وان حققوا نتائج مبهرة في مجال هذه الميزة التنافسية للاستفادة من نتائج تجاربهم وتوظيفها في مشاريع المنظمة.

٥. البدء بتنفيذ برامج ريادة الاعمال: في هذه المرحلة يتم الدخول الى المشاريع الريادية واستثمار نتائجها في تحقيق الميزة التنافسية، ومن الضروري التمتع بروح معنوية عالية والصبر للوصول الى النتائج المتوقعة وعدم التراجع او الاضرار الى الانسحاب من المشاريع قبل تحقق النتائج المرجوة.

٦. تحسين اجراءات استدامة الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال: في هذه المرحلة تقوم الادارة العليا في المنظمات بوضع خطة وبرامج للتحسين المستمر لمتابعة الهفوات التي يمكن ان تحدث اثناء تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، ومعالجة اول بأول لضمان استدامتها والحفاظ على مستويات الاداء والنجاح لأطول مدة ممكنة، فضلاً عن متابعة المستجدات والتكيف مع التغييرات في العمليات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

والنشاطات ذات العلاقة بهذه الميزة التنافسية لضمان عدم تقادم المنظمة او الانسحاب من ميدان الاعمال.

سادساً: ركائز الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

هناك مجموعة من الركائز التي تشكل من خلال تكاملها مع بعضها البعض الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، والتي من اهمها الآتي:

١. الابتكار: احد مرتكزات الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال الذي يشير الى الاحساس والقدرة التي تتمتع به الادارة ومواردها البشرية، على ايجاد طرائق جديدة للتعامل مع الفرص المتاحة امامهم، من اجل تحويلها الى واقع ملموس يترتب عليه تحقيق جملة من النجاحات لهم مستقبلاً، كما تمت الاشارة الى اهمية الابتكار بوصفه احد مرتكزات الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال بالاتي (يساعد على ايجاد طرائق جديدة لاستغلال الفرص المتاحة امامها، يساعد على ايجاد طرائق جديدة للتصدي للمشكلات التي تواجهها في العمل، يساعد المنظمة على بناء فرق العمل واستثمار نتائجهم في تعزيز اداءها، يساعد في الابتعاد عن الروتين وتجنب التقادم في العمل). كما تم تعريف الابتكار بانه قدرة المنظمة ومواردها البشرية على تقديم الافكار الجديدة، وغير المألوفة عند تنفيذ انشطتهم ومهامهم، اي بعبارة اخرى فهو يمارس دوره المهمة في تنشيط عملية العصف الذهني الذي تنفذها الادارة العليا، بالشكل الذي يشجع الموارد البشرية على المبادرة والخروج عن المألوف في عملية التفكير، وابتكار الافكار الجديدة والتخلي عن تلك التقليدية.

٢. الاستباقية: تشكل الاستباقية واحدة من المرتكزات الرئيسة للميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال التي تشير العملية التي تسعى من خلالها المنظمة الى استباق الآخرين

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

في الحصول على الافكار الجديدة، وتطبيقها في العمليات والاجراءات والمنتجات الخاصة بها، لاحتلال مواقع تنافسية مميزة في الاسواق الخاصة بها، اي بعبارة اخرى هو الكيفية التي تقوم من خلالها المنظمة الريادية بخلق الفرص الجديدة وتطويرها، ومن ثم تحديد الامكانيات والطاقات اللازمة لاستثمار هذه الفرص وتوظيفها في بلوم النتائج النهائية الخاصة بها. ويمكن الاشارة الى اهمية مرتكز الاستباقية باعتباره احد مكونات الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال بتعزيز قدرة المنظمة على التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية، تعزيز قدرة المنظمة على البحث والتقصي، تعزيز قدرة المنظمة على بناء التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، تعزيز قدرة المنظمة على تحديد الحالة المثالية التي تروم الوصول اليها في المستقبل. ومن جهة اخرى تمت الاشارة الى الاستباقية باعتبارها قدرة الادارة على تحقيق حاجات زبائنهم واكتشافها من اجل ترجيحها الى مجموعة من الفرص، ومن ثم توجيه مواردها لاستثمارها لضمان بقاءها واستمرارها في العمل.

٣. **المجازفة:** وهي احدى مرتكزات تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال التي تم تعريفها بانها القدرة التي تتمتع بها المنظمة على تحديد المخاطر المرافقة للمشاريع الريادية التي تروم تنفيذها لتحقيق ميزتها التنافسية، ومن ثم قياسها بصورة عقلانية لتحديد مدياتها ومن ثم التعامل معها بموضوعية لاستثمارها في تحقيق النجاح الخاص بمشاريعها، ومن جهة اخرى تم تعريف المجازفة بانها استعداد المنظمة ومواردها البشرية للتعامل مع المواقف غير المؤكدة، وتحمل مسؤولية القرارات التي يقوم باتخاذها من اجل تحقيق الميزة التنافسية. كما يمكن الاشارة الى اهمية المجازفة باعتباره احد مرتكزات الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال التي تدعم ويشجع روح المبادرة والابداع لدى

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الموارد البشرية، وتساعد منظمتهم في الدخول لمجالات متنوعة للأعمال وعدم الاقتصاد على مجال محدد، وتشجيع الادارة على اتخاذ جملة من القرارات الجريئة ذات النتائج غير المؤكدة، وعليه فان هذا المرتكز يعكس نزعة الادارة العليا للقيام بمجموعة من المحازفات المخطط لها، من اجل احتلال المراتب المتقدمة في مجال التجديد في القطاع الخاص بهم.

٤. الثقة: تعتبر الثقة واحدة من اهم مرتكزات تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال التي تشير الى الانتباه والوعي المعرفي للظروف المحيطة بالمنظمة، والتعامل معها بدرجة عالية من الثبات والثقة من اجل انجاز اعمالها في اطار الموارد المتاحة لها، كما عرفت بانها ثقة الادارة العليا بقدرتها وقدرة مواردها البشرية على تنفيذ سلسلة متكاملة من المهام، لتقديم منتجات جيدة في اسواق جديدة، بغض النظر عن الظروف الاستثنائية المرافقة لها، وهنا تبرز اهمية العلاقة بين الثقة ونجاح الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال ويقدر تعلق الامر بتقديم المنتجات الجديدة والدخول الى الاسواق الجديدة، الامر الذي يؤدي الى تنويع وتوسيع اعمال المنظمة.

سابعاً: اسباب فشل الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال

هناك جملة من الاسباب التي يمكن ان تعرقل قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، ومن ثم التأثير على تحقيق النجاح واهدافها الاستراتيجية، اذ يمكن ان تمارس الاسواق الخارجية والمتغيرات الموجودة فيها تأثير عكسي في قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال في حال عدم تقبلها لمتجاتها، اي بعبارة اخرى تمارس هذه الاسواق دور مهم في نجاح او فشل هذه الميزة التنافسية، من

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

خلال قبول المنتجات التي تقدمها المنظمة والتعامل معها او رفض التعامل معها، ومن ثم اضرارها الى الانسحاب والتراجع من الاسواق والبحث عن بدائل جديدة وهذا كله كلفة. ومن جهة اخرى تمت الاشارة الى بعض العوامل التي تؤدي الى فشل الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال، ابرزها ضعف الرؤية الخاصة بالموارد البشرية الريادية وعدم تمتعهم بروح الفريق والتعاون فيما بينهم، الامر الذي يؤدي بدوره الى ضعف روح التعاون فيما بينهم، ومن ثم انخفاض روح المثابرة والمواظبة اللازم توفرها من اجل تنفيذ النشاطات والمهام الموكلة اليهم بالكفاءة المطلوبة، فضلاً عن ظروف عدم التأكد المحيطة بالمستقبل والتي يتم العمل ضمن اطارها واتخاذ العديد من الاجراءات ضمن حدودها، اي ان الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة تمارس دور مهم في نجاح او فشل الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال. ومن الاسباب التي يمكن ان تمارس دور عكسي في نجاح الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال هي ضعف مصادر التمويل اللازمة لدعم المشاريع التي تنوي القيام بها، اذ من المعروف ان المشاريع الريادية تحتاج الى تمويل عالي بدون تحقيق اي مردودات مالية خلال الفترة الزمنية الحالية، وانما الانتظار لفترة من الزمن من اجل تحقيق اليرادات، لذا من الضروري توفير التمويل اللازم بدون ترقب ايرادات حالية. يتقدمها فلسفة الادارة العليا وطبيعة القرارات التي يقوموا باتخاذها، طالماً ان الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال تدعم برامج التغيير والتجديد، لذا لا بد ان تكون الادارة العليا ذات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

توجهات تدعم هذه الاساليب من خلال القرارات التي تقوم باتخاذها، اما اذا كانت تتجنب المجازفة وترفض التغيير فان مصير الميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال هي الفشل، كما يمارس عدم توفير الموارد اللازمة لتحفيز الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة دور عكسي في تشجيعهم على طرح الافكار الجديدة وغير المألوفة في العمل، بالشكل الذي يدعم السلوكيات الايجابية ورغبتهم في خدمة منظماتهم وسعيهم لبذل اقصى الجهود لتحقيق الناجح للميزة التنافسية المستندة لريادة الاعمال الخاصة بمنظمتهم.

الفصل

الثامن

الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

((تعزيز التداؤبية بين الموارد البشرية))

الفصل الثامن

الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

المقدمة

شهدت العلوم الادارية ظهور مجموعة من المفاهيم والمتغيرات المعاصرة نتيجة المستجدات البيئية وكذلك التوجهات الفلسفية التي اعتمدها الادارة العليا للتعامل مع التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا واساسيات التنظيم، والاستفادة من ذلك في تعديل الهياكل التنظيمية لمنظمتهم، اذ تم التحول الواسع من النموذج الهرمي لإصدار الاوامر من الادارة العليا وكذلك التركيز على اداء الموارد البشرية بصورة منفردة الى النموذج الجديد الذي يركز على العمل الجماعي والفرقي. ومن الضروري التركيز على التغيرات البيئية الجوهرية التي ادت الى حدوث تغييرات جوهرية في طرائق العمل، وكذلك تطويراً رئيسياً في طبيعة وموضع تقسيم العمل الرئيسة بين الوحدات التنظيمية وكذلك آلية متابعة وقياس الاداء الناتج عنهم. وهنا من الضروري التمييز بين طرائق تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة من قبل المنظمات، بين الطرائق التقليدية كالتطوير المحدود للمنتجات، وبين الطرائق الجوهرية التي تهدف الى اجراء التغييرات في طريقة التنظيم العمل وتقسيمه بين الموارد البشرية كالتحول لمنظومة الفريق الواحد. وعليه فان اسلوب العمل الفرقي يعكس الوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية وليس الغاية الاستراتيجية التي تسعى اليها المنظمة الجديدة، لكونه يهدف الى تحسين مستويات الاداء الناتج عن الموارد البشرية واستدامته لأطول مدة، والذي يتطلب تحديد العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية في الهيكل التنظيمي بطريقة معاصرة وكذلك كيفية متابعة نتائجها وقياسها. وهنا ظهرت الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل في العالم سريع المستجدات وعلى وجه التحديد في المنظمة الفاعلة التي تمتاز بالرشاقة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

والهياكل التنظيمية الشبكية المسطحة، التي تتشابه وتتكامل فيها جهود مواردها البشرية وتضم ادارات تعمل بروح الفريق المتكامل، مع توفر التخصصات والخوافز اللازمة لاستدامة هذه الميزة التنافسية، وعليه فان الفصل الحالي يساعد القارئ في التعرف على الآتي:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.
٢. اهم ركائز الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.
٣. اهمية الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.
٤. اهم خصائص الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.
٥. اهم انواع الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.
٦. اهم مراحل بناء الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.
٧. اهم شروط نجاح الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.
٨. معوقات بناء الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل.

اولا: مفهوم الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

ساهمت الافكار والاتجاهات المعرفية التي قدمتها النظريات الإدارية في منتصف القرن الماضي الى تعزيز اهتمام المنظمات بالعنصر البشري وكيفية استثمار طاقاته وامكانياته، كما ساهمت منطلقات إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها في تقديم دعماً إضافياً حول أهمية العمل الفرق والجماعي بصورة مخططة ومدروسة، ومن هنا ظهرت العديد من المجالات التي يتوجب التركيز عليها من اجل تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، ولعل ابرزها هي الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل باعتبارها من المراكز التي تستند في تحقيقها الى المورد البشرية ومفاهيم الجودة الشاملة. اذ عرف مدخل ادارة الجودة الشاملة الميزة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التنافسية المستندة لفرق العمل بانها الميزة التي تتحقق داخل المنظمة كانعكاس لشكل التعاوني في اداء وظائفها ومهامها، والتي تتطلب تحريك المواهب والقدرات الكامنة لدى مواردها البشرية، بالشكل الذي يؤدي الى تحسين مستويات انتاجيتهم وجودتها بشكل مستمر، وهذا التعريف يؤكد على فكرة ان هذه الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المنظمة على تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة التي تتقدمها حلقات الجودة. وعليه فان الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل هي نتيجة لأداء الموارد البشرية الذين يشعرون بروح الفريق، ويستخدموا التطورات المتسارعة للتكنولوجيا ووسائل الاتصالات في تنفيذ مهامهم وواجباتهم، وعلى الرغم من عوالة العديد من الوظائف الادارية، وكذلك عوالة العديد من أنشطة المنظمات الا ان الاهتمام باشارك الموارد البشرية في تحقيق النجاح للمنظمة، ومنحهم مجالاً واسع من الصلاحيات والحرية في اعتماد آليات وسلوكيات متنوعة في العمل، لتشجيعهم على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية عند تنفيذ وظائفهم. لذلك نستطيع القول ان التحولات الكبيرة في بيئة عمل المنظمات، وكذلك في الفكر الاداري وشيوع المفاهيم الادارية المتنوعة اكدت على اهمية الاهتمام بالموارد البشرية كمجموعة تنتمي الى فريق عمل يمتاز بالتعاون والتكامل، ومن هنا ظهر الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل من قبل الكثير من علماء الفكر الاداري. وبقدر تعلق الامر بمفهوم الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل فيمكن الاشارة اليها بانها احدى نتائج ادارة الجودة الشاملة التي تؤكد على اهمية عمل الموارد البشرية ضمن فرق العمل، من اجل تحقيق التداويه والاداء العالي في تحقيق اهداف منظماتهم. وتعرف الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل بانها الميزة التي تتحقق من خلال مجموعة من الموارد البشرية الذين يرتبطون بنشاط او وظيفة معينة، ويسعون لتحقيق اهداف استراتيجية مشتركة بينهم وبين

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

منظمتهم، ويجمعهم التكامل والتوافق الاجتماعي والعائدي والمهني، فضلاً عن كونهم يتبادلون المشاعر والاحاسيس ويعتمدون سلوكيات محددة تتقاسم المعايير والمشاعر فيها، كما عرفت على انها الميزة التي يمكن تحقيقها من خلال فريق من الموارد البشرية اساسه التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو في اداء مهماته في مجال مسؤوليته، وهذا التعريف أكد على اهمية مشاركة المعلومات بين اعضاء الفريق من اجل اتخاذ القرارات ذات الفاعلية العالية التي تسهم بتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم. وعلى اساس عدد اعضاء الفريق عرفت على انها الميزة التي يحققها فردان او أكثر عندما يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق مجموعة من النتائج ذات القيمة العالية، اذ ان هذه الميزة التنافسية هي انعكاس لسلوك او اداء احد الافراد الذي يتأثر بسلوك او اداء الاخرين، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها الميزة التنافسية التي يسهم بتحقيقها عدد قليل من الموارد البشرية ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم اتجاه منظمتهم لتحقيق اهداف مشتركة فيما بينهم، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة.

ثانياً: ركائز الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

هناك مجموعة من الركائز التي تشكل مكونات لفريق العمل، والتي تمارس دور مهم في تعزيز دورهم في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بمنظمتهم، والتي يمكن تحديدها بالاتي:

١. الركائز التكنولوجية: أن المنظمات بحاجة إلى النظر في تكنولوجيا الإنتاج المعتمدة من قبلها، وآلية تبادل الاعتمادية بين وظائفها ومهامها المتنوع، لكون الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل تحتاج لاستخدام تكنولوجيا الإنتاج بأعلى فاعلية وكفاءة، لكون فرق العمل سيكون محتاجاً للاعتماد على جودة المواد وعلى موثوقية التجهيز لضمان

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

نجاحها في تنفيذ وظائفها، والتي تمارس دور مهم في مساعدة منظماتهم على تحقيق ميزتها التنافسية.

٢. **الركائز الاقتصادية:** إن الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل ترتبط بصورة مباشرة بمستويات الاداء المتحققة من قبل جماعات وفرق العمل داخل المنظمة، لذا يمكن القول بان فرق العمل يمكن ان تمارس دور ايجابي او عكسي في التأثير على مستويات الاداء الخاص بالمنظمة، ومن ثم على مستويات الربحية التي يمكن ان تحققها، كما أنها في الامد الطويل ستمارس دور الإيجابي في تخفيض الكلف، وكذلك سيكون لفرق العمل وتأثير على القيمة ينعكس في البعد الاقتصادي للمنظمة ومن ثم مساعدتها على التميز والتفوق في العمل.

٣. **الركائز الاجتماعية:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل واستدامتها، من خلال بناء مجموعة من العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة، لكي يتمكن اعضاءه من تطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وذلك باستخدام برامج التدريب والتطوير على وفق المنهج التدريجي، الذي يساعد اعضاء فرق العمل على إدخال المهارات الجديدة اليهم، وكذلك اختيار الموارد البشرية ذات المهارات المتخصصة اللازمة لإنجاز المهمات المعينة على المدى القصير، ومن ثم ضمان تحقيق التطوير الجذري على الامد طويل.

٤. **الركائز الثقافية:** أي من الضروري تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية وبين ثقافة فرق العمل داخل المنظمة، لكي تتمكن من استثمار نتائج هذا التوافق في تحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل ومن ثم التشجيع على العمل بمستويات اداء عالية لضمان استدامتها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٥. **الركائز الادارية:** تحتاج العديد من المنظمات سواء كانت ناجحة او فاشلة الى اعادة تنظم نفسها وهيكله عملياتها بين فترة واخرى، بما يتوافق مع المستجدات التي تؤثر عليها، ومن ثم هذه التوجهات هي اعتماد العمل الفرقي في تنفيذ مهامها، والذي يسهم بتحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل ومن ثم ضمان ان تكون المنظمات ناجحة، إلا ان تحقيق ذلك لا يعتبر من الامور السهلة، إذ من الصعب تحويل قائد الفريق من قائد يتصرف على أساس السلطة والصلاحيات المخولة له، الى قائد يعمل على إصدار الأوامر باعتباره مدرب ومنسق، كما أنه من الصعب إيجاد مجموعة من الموارد البشرية ذات المهارات المناسبة المطلوبة للعمل ضمن فرق العمل المتناسقة التي تسهم بتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل في المنظمات من خلال الاشارة الى عدد من النقاط، والتي يمكن تحديدها بالآتي:

١. تعتبر الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل من السمات المهمة للحياة التنظيمية، وكذلك تعكس القدرة على إدارتها وتحقيق النجاح الاستراتيجي الخاص بها.

٢. تعتبر الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل أداة لإدارة عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمات بما يتوافق مع المستجدات البيئية، وعلى وجه التحديد من خلال دعم برامج إدارة الجودة الشاملة وتسهيل تنفيذ الاجراءات ذات العلاقة بعملية التحسين المستمر.

٣. تدعم الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل التعاون التداوئي ودعم إبداع الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال العمل الجماعي، فهو ذو فائدة مهمة للمنظمات التي تواجه منافسة وتحديات وبيئة تشغيل معقدة بصورة متزايدة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. تستقطب الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل مهارات وخبرات متنوعة لما تحويه من موارد بشرية ذوي تخصصات مختلفة ومكملة بعضها البعض الآخر.
٥. الحصول على ميزة تنافسية تعتمد على فرق العمل يساهم في تقليل حالات عدم اليقين في معالجة المتغيرات البيئية، وذلك من خلال تبادل أكبر قدر ممكن من المعلومات بين أعضاء فرق العمل داخل المنظمة وتفعيل عملية التواصل بينهم لتحقيق التراكم المعرفي.
٦. تساعد الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل على بناء ثقافة تنظيمية رصينة، ضمن ما يتوجب على المنظمات ان تملكها من قيم وتقاليد وأخلاقيات أداء وطقوس معينة.
٧. تعمل الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل على تحقيق التكامل بين الأداء الخاص بالمنظمة وبين عمليات التعلم الخاصة بمواردها البشرية.
٨. تعمل الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل على تعزيز نقاط القوة للمنظمة ومواردها البشرية، والتي يمكن ان تؤدي الى تعزيز الموقف الاستراتيجي الخاص بها.

رابعاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

- هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل وتميزها عن الانواع الاخرى الموجودة داخل المنظمة اذ تم تحديدها بالاتي:
١. تتحقق بالالتزام الموحد من قبل الموارد البشرية.
 ٢. تتحقق من خلال التعاون بين الموارد البشرية ذوي الاختصاصات المتنوعة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. تتطلب مجموعة من الاتصالات الجيدة: اذ تتميز الفرق الفاعلة بان الاعضاء يتمتعون بالقدرة على الاتصال فيما بينهم والاتصالات الفاعلة والصحيحة تؤدي الى فهم المعلومات بصورة صحيحة وحسن تبادلها وتبادل الاعضاء الافكار فيما بينهم.
٤. الثقة المتبادلة: تتطلب الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل بالثقة المتبادلة بين اعضائها وهذا ينعكس على العلاقات الشخصية والتكامل بينهم.
٥. القيادة الملائمة: يؤدي قائد فريق العمل دورا مهما في قيادة اعضاء الفريق وتوجيههم واسنادهم ودعمهم من غير السيطرة عليهم اي على القائد تغيير دوره من الرئيس الى المسهل لعمل الفريق ومن اعطاء الاوامر الى العمل لأجل الفريق.
٦. تحتاج الى الدعم الخارجي والداخلي: وهو دعم المناخ الايجابي وتعزيزه وتوفير الاسس للفريق، كالتدريب الملائم، وتفهم نظام قياس اداء اعضاء الفريق والمستخدم في تقييم ادائهم الكلي، وبرامج محفزة لمكافأة أنشطة الفريق، ونظام موارد بشرية داعم، وينبغي ان تؤدي هذه الامور الى دعم الاعضاء وتقوية سلوكهم الايجابي، ومن ثم يؤدي الى اداء عالي الجودة.
٧. تحتاج الى المهارات التفاوضية، اذ يتطلب بناء الفريق الفاعل ان يتميز اعضاءه بالبراعة والمهارة والتكيف السريع والموازنة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.
٨. الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل ينبغي ان تكون مرنا، وهذه المرونة تتطلب من اعضاء الفريق امتلاكهم مهارات متنوعة كافية. اي ان اعضاء الفريق الفاعل هم افراد لديهم مهارات متعددة ومتعددة ومترابطة مع بعضها البعض ولديهم قابليات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

وكفاءات لغرض انجاز الاهداف المطلوبة، وهذا يبرز بشكل واضح عندما يعمل الاعضاء معاً.

خامساً: انواع الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

يمكن تحديد اهم انواع الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل بالتركيز على انواع فرق العمل التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ المهام والوظائف داخلها، ومن أبرزها الاتي:

١. الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل الوظيفية: تتحقق هذه الميزة من خلال الموارد البشرية التي يعملون معاً وبشكل يومي شبه روتيني، والتي عادة ما تكون موجودة في الاقسام التشغيلية للمنظمة.

٢. الميزة التنافسية المستندة لفرق عمل حل المشكلات: تتحقق هذه الميزة من خلال الفرق التي تتكون من عدد من الموارد البشرية التي تتراوح اعدادها ما بين (٥ - ١٢) من الاختصاص او النشاط الوظيفي نفسه، والذين يجتمعون لعدة ساعات في الاسبوع، لمناقشة اساليب تحسين الجودة، والكفاءة، وبيئة العمل من اجل تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

٣. الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل المدارة ذاتياً: تتحقق هذه الميزة من خلال فرق العمل التي يتكون اعضاءها من (٥ - ٢٠) ذات المهارات المتعددة التي يتم استثمارها في تدوير وظائفهم فيما بينهم لتقديم المنتجات الجديدة او تطوير الحالية، ويتم الاشراف عليهم من قبل مسؤول يتم تحديده بالاتفاق من قبل اعضاء فرق العمل دون تدخل أطراف خارجية.

٤. الميزة التنافسية المستندة لفرق عمل الوظائف المشتركة: تتحقق هذه الميزة من خلال فرق عمل تتكون من موارد بشرية تعلم في المستوى الهرمي ذاته داخل المنظمة،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ولكن في مجالات وظيفية مختلفة، يتم جمعهم لأجل انجاز مهمة محددة خلال مدة زمنية محددة.

٥. الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل الافتراضية: تتحقق هذه الميزة من خلال فرق

اعضاءها منفصلين (او متباعدين) جغرافياً، يتم تحقيق الاتصال فيما بينهم من خلال استخدام التكنولوجيا المختلفة وتوظيف فوائدها في تحقيق اهدافهم المحددة، اي بعبارة اخرى تقوم فرق العمل الافتراضية بتنفيذ كافة مهامها ووظائفها بصورة الكترونية وذلك من خلال مشاركة المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات عبر الانترنت، وكذلك اداء الوظائف المحددة لهم الكترونياً، كما بإمكانهم الاجتماع مع الاخرين داخل المنظمة ذاتها مع منظمات اخرى باستخدام التقنيات المعاصرة للاتصال.

٦. الميزة التنافسية المستندة لفرق عمل تحسين العملية: تتحقق هذه الميزة من خلال

فرق عمل تختص بتطوير العملية الانتاجية الخاصة بالمنظمة بصورتها الشاملة، ويضم في عضويته افراد من جميع المستويات التنظيمية المتنوعة داخل المنظمة.

٧. الميزة التنافسية المستندة لفرق عمل تحسين الجودة: تتحقق هذه الميزة من خلال

فرق العمل التي تتكون مجموعة من الموارد البشرية الذين يلتقون بصورة منتظمة، لإيجاد الطرق التي تحقق الجودة الحقيقية وتغطي هذه الفرق كل المنظمة وتتضمن كل مستويات الإداريين وغير الإداريين من الموارد البشرية.

سادساً: مراحل بناء الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

هناك اربعة مراحل رئيسة لبناء فرق العمل الناجحة داخل المنظمات المعاصرة، والتي يمكن الاشارة اليها كأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل والتي يمكن تحديدها بالاتي:

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

١. مرحلة التكوين: وهي المرحلة الأولى لبناء فرق العمل داخل المنظمة، اذ يتم في هذه المرحلة تعزيز فهم وقناعة أعضاء فرق العمل بطبيعة الأهداف التي يتوجب تحقيقها، ومن ثم تحديدها ذات العلاقة بالميزة التنافسية لمنظمتهم، ليتم على اساسها تطوير اجراءات أداء وظائفهم ومهامهم، كما تؤكد هذه المرحلة على فهم القيادة والأدوار الأخرى لأعضائها وكيفية اكتسابها، فضلاً عن تحقيق آلية التعامل مع سلوكيات الأعضاء الآخرين ضمن فريق العمل، وتمتاز هذه المرحلة باعتماد أعضاء الفريق على بعضهم البعض وتعاونهم فيما بينهم للتعرف على آلية تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

٢. مرحلة العصف: في هذه المرحلة يمكن ان تحدث مجموعة من الصراعات والنزاعات بين أعضاء فرق العمل بشأن سلوكياتهم، وأولويات الأهداف، والشخص المسؤول عنها، وتوجيهات القائد وإرشاداته، اذ من الممكن ان تعمل الموارد البشرية على سحب انفسها أو عزلها عن باقي أعضاء فريق العمل، نظراً لحالات الصراع والنزاع التي قد تحدث بينهم، ومن الضروري العمل على تقصير هذه المرحلة أو كبتها لتأثيرها العكسي على الميزة التنافسية للمنظمة، اذ ان استخدام الأعضاء لعملية بناء الفريق، تسهل تطوير مهارة اتخاذ القرارات والمهارة الشخصية والمهارات الفنية، وتنعكس المنافسة من خلال دور القادة في إدارة الصراع باتجاه تحقيق الأهداف.

٣. مرحلة وضع المعايير: في هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من المعايير التي تشكل القواعد اللازمة لتحريك سلوكيات الموارد البشرية المتوقعة ضمن فرق العمل، والموافقة على الاختبارات والمحاولات المتنوعة اللازمة لترشيد عملية اتخاذ القرارات، وخلال هذه المرحلة يقوم أعضاء فريق العمل بتحديد الأنظمة التي يعملون على الاستناد اليها، وتؤدي السلوكيات الاجتماعية الى التعاطف والمشاعر الإيجابية، وتؤدي الى روح

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التعاون ومفهوم المسؤولية المشتركة بين الاعضاء في هذه المرحلة من اجل البدء بتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

٤. مرحلة الأداء: في هذه المرحلة يتم تحقيق الميزة التنافسية لكون فرق العمل تكون أكثر توجهاً والماماً بطبيعة المهام المطلوبة منهم، والتي يتوجب تنفيذها من اجل تحقيق مستويات الاداء ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم بشكل فاعل وكفاءة، ويتم في هذه المرحلة تعزيز معرفة وقناعة اعضاء فريق العمل بطبيعة أدوارهم واستيعابها، وكذلك تثقيفهم حتى يتحتم عليهم تنفيذ الوظائف بشكل مستقل ومتى يتم تنفيذها بشكل مشترك. وتتفاوت قوة الميزة التنافسية بحسب اداء فريق العمل المنتج لها، والتي ترتبط بمستويات التعلم وتطوير خبرتها، وبذلك تصبح أكثر كفاءة وفاعلية على تحقيق مستوى الاداء ذاته، اذ أشارت العديد من الدراسات الى أن فرق العمل التي تبدأ باستخدام أنظمة برمجيات التعاونية، يساهم في تقدم المراحل الأولى من عملها، الأمر الذي يزيد الانتاجية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.

سابعاً: شروط نجاح الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

هناك مجموعة من الشروط التي يجب ان تأخذ بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة ببناء الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل، وذلك لضمان نجاح هذه الفرق وقدرتها على تحقيق كافة المهام والواجبات التي سيتم تكليفها بها ومن اهم هذه العوامل الاتي:

١. تنوع اعضاء الفريق: يؤدي الفريق عمله بنجاح ويسهم بتحقيق الميزة التنافسية في حال تنوع الخبرات والمهارات والمقدرات التي يمتلكها اعضاؤه ويقوموا بتوظيفها في تنفيذ مهامهم وواجباتهم.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٢. عدد اعضاء الفريق يفضل ان يكون صغيراً: اذ ان صغر حجم فريق العمل ينعكس على تحقيق الانسجام والتوافق العالي بينهم، ومن ثم تجنب حدوث الصراعات او المشكلات التي تؤثر على دورهم في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم.
٣. اختيار اعضاء الفريق بشكل مناسب: يتمتع بعض الموارد البشرية بالرغبة بالعمل ضمن فريق معين، بينما يفضل البعض الاخر العمل بشكل منفرد، لذا فان تحديد الواجبات لكل منهم يسهم على معنوياتهم ومن ثم رغبتهم بتحقيق اهداف منظمتهم التي تتقدمها الميزة التنافسية.
٤. التدريب: ليحقق نجاح الفريق من الضروري ان يمتلك اعضاءه المهارات المتنوعة التي تحتاجها الوظائف المطلوبة منهم.
٥. وضع اهداف الفريق: من الضروري ان تكون مهام فرق العمل و اهدافها واضحة، فمن المتوقع ان يتحرك اعضاءها في نفس الاتجاه وان يحقق ذات الاهداف، ولذلك فلا بد وضع الاهداف بصورة واضحة ومفهومة للجميع.
٦. تحقيق التوافق بين التعويضات وبين اداء الفريق: من المتوقع ان يرتفع التزام اعضاءه الفريق بنجاحه، مع زيادة علاقة التعويضات المالية الذي يحصلوا عليها مع نجاح الفريق في اداء مهامه والتي تتقدمها تحقيق الميزة التنافسية.
٧. استخدام مؤشرات لقياس اداء: تعمل الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل بكفاءة اكثر، في حال وجود مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تستخدم لقياس اداء فريق العمل في تحقيقها.
٨. الثقة بين اعضاء الفريق: كلما ازدادت الثقة بين الاعضاء كلما زادت قدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية المطلوب منها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٩. حث المشاركة في اتخاذ القرارات: تتحقق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل كلما زادت مشاركة اعضاءه في اتخاذ القرار المهمة بالنسبة لهم ومنظمتهم.
١٠. الاتصال والتعاون: تتحقق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل في حال وجود سلسلة من الاتصالات الجيدة، وكذلك التعاون بين اعضاء الفريق وتبادل المعلومات والمعرفة فيما بينهم، حتى يتمكنوا من تنسيق جهودهم وتوجيهها بالاتجاه الصحيح.
١١. ادراك الحاجة في الاسراع بإنجاز العمل: أي امتلاك اعضاء الفريق القدرة على مواجهة التحديات المتنوعة التي يمكن ان يتعرضوا لها عند تحقيق معدلات الاداء العالية.
١٢. وضع قواعد السلوك: تتحقق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل في حال وجود مجموعة من القواعد التي تحدد طبيعة السلوكيات المقبولة وغير المقبولة من قبل اعضاءه.

ثامناً: معوقات بناء الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات عند تحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل داخلها، والتي تتقدمها تحديد الفجوة بين متطلبات فرق العمل ومهارات مواردها البشرية من جهة، وبين الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا المتطورة من جهة ثانية في تنفيذ مهامهم وواجباتهم ومن ثم العمل على معالجة هذه الفجوة لضمان عدم تفاقها مستقبلاً. كما ان المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الادارة العليا ومواردها البشرية حجر الأساس لنجاح عمل فرق العمل وتحقيق الميزة التنافسية الخاصة بهم، اذ تلعب الادارة العليا دور مهم في بناء الثقة المتبادلة والاحترام فيما بينهم، لتلبية احتياجاتهم التدريبية والتطويرية وتوظيفها في خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الاستراتيجية ومن ثم تلبية تطلعات مواردها البشرية في ذات الوقت وهذا ايضا يشكل تحدي في تحقيق هذه الميزة التنافسية. ويمكن تقسيم هذه المعوقات الى نوعين الاولى تنظيمية تتعلق بالمنظمة ككل والثانية فردية تتعلق بمواردها البشرية، علماً ان كل مجموعة منها تتضمن مجموعة فرعية من التحديات، والتي سنحاول التعرف عليها بالآتي:

المجموعة الاولى (المعوقات التنظيمية): تتضمن هذه المجموعة مجموعة من المعوقات ذات العلاقة بالمنظمة ككل والتي تشكل تحديات تعيق قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل، التي تتجسد بالآتي:

١. **المعوقات الثقافية:** تبرز المعوقات الثقافية في إطار المناخ التنظيمي الذي يتم فيه تشكيل فرق العمل وتقوم بتنفيذ وظائفها داخلها، اذ تتضمن الثقافة مجموعة من القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد الفردية والتنافس والإنجاز للموارد البشرية، وعند مناقشة آلية تحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل فتعتبر المعوقات الثقافية من اهم المحركات التي تحفز دوافع اعضاء الفريق على بذل اقصى طاقاتهم وجهودهم عند انجاز مهامهم. كما تؤثر المعوقات الثقافية على منهجية اتخاذ القرارات التي يتم اعتمادها من قبل قادة فرق العمل، والتي تؤثر على طريقة تحفيزهم وتشجيعهم في بذل اقصى طاقاتهم من اجل تحقيق اهداف منظماتهم، اذن يمكن القول بان المعوقات الثقافية في حال ليمان اعضاء فريق العمل بما فستسهم بتحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل، اما في حالة العكس فسيكون تأثيرها عكسي.

٢. **التركيز على إنجاز العمل:** يتعلق هذا المحدد بمدى قبول اعضاء فريق العمل للوظائف الموكلة إليهم، ومدى امتلاكهم القدرة على تنفيذها بالشكل الذي يجعل منهم ميزة تنافسية لمنظماتهم، وهنا تظهر الحاجة الى بناء العلاقات الاجتماعية التي تحقق التوافق

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

بين المشاعر والاحتياجات الإنسانية لأعضاء الفريق، من اجل تعزيز شعورهم بالمواطنة والانتماء للفريق، ومن ثم تشجيعهم على تحقيق اهداف فريقهم بشكل جماعي أو فردي بغض النظر عن كل الاستثنائية التي يمكن ان تؤثر عليهم.

٣. **ضعف التفكير الاستراتيجي:** يساعد التفكير الاستراتيجي بين اعضاء فريق العمل على تفسير السبب والنتيجة بين الوظائف والمهام المطلوبة منهم، بالشكل الذي يساعدهم على تحديد المشكلات التي تواجههم في العمل والأسباب الرئيسة التي تقف وراءها، فضلاً عن دوره في مساعدتهم للحصول على أفكار الجديدة البعيدة عن الطرائق التقليدية في العمل، وكذلك تعزيز قدرتهم على مناقشة وتفسير الجوانب التنفيذي والاستراتيجي لمنظمتهم، لاستخلاص النتائج اللازمة للارتقاء بمستوى الاداء العام للمنظمة وأثر هذه النتائج عليهم، من خلال تعزيز استجابتهم للقرارات الإدارية المتخذة وذات العلاقة بميزتها التنافسية.

٤. **الهيكل التنظيمي:** يمارس الهيكل التنظيمي دور مهم في تعزيز قدرة فرق العمل داخل المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية، اذ عندما يكون الهيكل التنظيمي تقليدي ذات تسلسل هرمي يحتوي على عدد من المستويات التنظيمية المختلفة، فسيكون تأثيره عكسي على تحقيق هذه الميزة التنافسية، ويقلل من قدرتهم على تنظيم اعمالهم، اما إذا كان العكس فيمتاز بدرجة عالية من المرونة فسيمارس دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل واستدامتها.

٥. **الحوافز والمكافآت:** تؤدي انظمة الحوافز والمكافآت دور مهم في توجيه الجهود الفردية لأعضاء فرق العمل، واستثمارها بالشكل الذي يسهم بتحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل في حال كانت قادرة على تلبية توقعاتهم وتتوافق مع مستويات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الاداء المقدمة من قبلهم، وفي حال العكس سيكون تأثيرها سلبى في تحقيق هذه الميزة التنافسية واستدامتها.

المجموعة الثانية (المعوقات الفردية): تتضمن هذه المجموعة مجموعة من المعوقات ذات العلاقة بالموارد البشرية العاملة داخل المنظمة والتي تشكل تحديات تعيق قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستندة لفرق العمل، التي تتجسد بالآتي:

١. معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قادة فريق العمل واتجاهاتهم ومعرفتهم ومهاراتهم دوراً هاماً في بناء فرق العمل الناجحة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمتهم، كما تمارس قادة الفريق تأثيره في تحقيق كفاءة الفريق عند التعامل مع الموارد المتاحة لديهم، ومن ثم تحقيق الغايات المطلوبة منهم بالفاعلية المخططة، وعليه فان معتقدات القادة في حال كانت تتوافق مع توجهات فرق العمل فسيكون محرك رئيس لبناء الميزة التنافسية لمنظمتهم، وفي حال العكس سيكون تأثيرها سلبى.

٣. المهارات: تعتبر المهارات المتوفرة لدى أعضاء الفريق من اهم المحركات الرئيسة لتحقيق الميزة التنافسية، اذ ان توفرها بالشكل المطلوب وبما يتوافق مع متطلبات أداء الوظائف المطلوبة تنفيذها، ومن أبرز هذه المهارات هي مهارات التفكير الاستراتيجي التي تساعد على تحليل ومعالجة المشكلات والتفكير للمستقبل، والمهارات الشخصية التي تنظم العلاقات فيما بينهم، فضلاً عن مهارات العمل ضمن الفريق والايتمان بضرورة تحقيق اهدافه، ومهارات اخرى تتعزز بانتماء الموارد البشرية الى الفريق الذي تعمل ضمنه.

٤. المكان: يعتبر المكان من اهم المحركات الرئيسة لمستويات الاداء المتحققة من قبل فرق العمل، اذ من الضروري قيام اعضاءه بتنفيذ مهامهم وواجباتهم ضمن مكان واحد،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

اذ ان تواجههم بمكان واحد يساعد على بناء ميزة تنافسية مستندة لفرق العمل الفعال، وتساعد على تبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم بطريقة دقيقة وصحيحة، فضلاً عن اهميتها في صياغة الأهداف الواضحة للفريق، ومن ثم العمل على تحقيقها بشكل متكامل، اذ يمكن ان يكون التعاون ضعيفاً بينهم بسبب بعد المسافة التي تفصل بينهم، كما ان الخبرة تزداد عند العمل بصورة مشتركة ضمن الفريق الواحد نتيجة التعاون فيما بينهم، على العكس من العمل بالعزلة وبصورة منفصلة.

٥. عدد أعضاء الفريق: يؤثر عدد افراد اعضاء الفريق في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بهم، اذ كلما قل العدد كلمات كان ذلك افضل، اذ يتراوح العدد الامثل لأعضاء فريق العمل بين (٣-٨) افراد، وفي حالة بعض المهام الصعبة يمكن ان يصل عددهم الى (١٠) فرداً، مع الاخذ بنظر الاعتبار أن الزيادة في اعدادهم عن الحد الطبيعي يؤدي إلى تقليل عمليات المناقشة والمشاركة بينهم، الامر الذي يقلل من قدرتهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم في انجاز المهمة الرئيسة لفريق العمل وهي تحقيق الميزة التنافسية المستندة اليه هذا من جهة، ومن جهة اخرى فاذا قل عدد اعضاء الفريق عن العدد الطبيعي سيؤدي الى انخفاض واضح في عدد الافكار والمعرفة المقدمة من قبلهم، الامر الذي سيؤدي الى حدوث نقص واضح في كفاءة وفاعلية الفريق ايضاً على تحقيق ميزته التنافسية واستدامتها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الفصل التاسع

الميزة التنافسية المستندة للتسويق

((تحديد وتلبية احتياجات الزبائن للاحتفاظ بهم))

الفصل التاسع

الميزة التنافسية المستندة للتسويق

المقدمة

يعتبر التسويق من اهم الوظائف التي نالت على اهتمام العديد من الدراسات والبحوث ليس فقط في مجال ادارة الاعمال، وإنما في الدراسات التي تختص بدراسة حياة الافراد او السكان في المجتمع، فكل عضو في المجتمع له علاقة مباشرة بحركة التسويق، سواء من خلال الشراء او البيع او مشاهدة الإعلانات المتنوعة في التلفزيون والصحف وملصقات الشوارع وغير ذلك، وكما ان كل فرد يمكن ان يزور متاجر او محلات تجارية متنوعة ويتعامل معها ويقوم بمقارنة أسعارها مع الأسعار الأخرى، أي انه يتعامل مع بائعين ومندوبي مبيعات مختلفين، ويشترى منتجات متنوعة بعضها محلية وأخرى أجنبية. وعليه فان ممارسة هذه الأعمال يلعب من خلالها الزبائن دوراً مهماً في مجال ادارة التسويق، وعلى الرغم من هذه الممارسة لبعض السلوكيات التسويقية من قبل الزبائن ومشاركتهم في الأنشطة التسويقية، الا إنهم لا يدركون ذلك، أي لا يدركون معنى ادارة التسويق وأنشطتها ولا مكانتها وأهميتها في حياتهم، ولا كيفية إدارة انشطتهم التسويقية. ومن جهة اخرى لم تعد مشكلة اليوم هي ان تنتج المنظمة المنتجات، وإنما أصبحت كيفية تسويقها واقناع الزبائن بالتعامل معها واستمرارهم بذلك. اذ إن المنظمة التي لم تنجح في تسويق منتجاتها يتوجب عليها أقفال أبوابها وخروجها من الصناعة، وعليه فان الميزة التنافسية كانت فيما مضى إنتاجية، أما الآن فإن تحقيقها واستدامتها يرتبط بالبقاء في السوق، وهذا يتطلب دراسة احتياجات ورغبات الزبائن وتوفيرها لهم بالمواصفات المطلوبة وفي

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الزمان والمكان المناسبين وبالسعر الذي قادره على تحمله. وعليه فان تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق اصبحت من الضروريات التي يتوجب على المنتجات التركيز عليها وتحقيقها، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على أبرز الموضوعات ذات العلاقة بهذا المفهوم، ومن ثم يمكن تحديد أبرز الاهداف التي يسعى اليها هذا الفصل في مساعدة القارئ للتعرف على الآتي:

١. اهم المنطلقات الفكرية التي يمكن الاستناد عليها في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستندة للتسويق.
٢. الامة التي تحتلها الميزة التنافسية المستندة للتسويق داخل المنظمات المعاصرة.
٣. اهم الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة للتسويق مقارنة مع الانواع الاخرى من الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
٤. اهم المنتجات التي يمكن للمنظمات التركيز عليها لتتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق.
٥. اهم العوامل التي من شأنها التأثير في قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق.

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للتسويق

تشكل الميزة التنافسية المستندة للتسويق واحدة من اهم مؤشرات النجاح في عالم ادارة الاعمال بشكل عام، وفي مجال ادارة التسويق بشكل خاص، وفي مجال ادارة علاقات الزبون على وجه التحديد، اذ تهدف ادارة التسويق باعتبارها واحدة من الوظائف الرئيسة للمنظمة الى تعزيز النظرة الايجابية للزبائن اتجاه منتجاتها التي تقوم بتقديمها اليهم، وعليه فان الميزة التنافسية المستندة للتسويق يمكن الحصول عليها من خلال تحقيق التفوق

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

لمنتجات المنظمة على المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنظمات المنافسة في ذات القطاع من خلال تعزيز النظرة الايجابية للزبائن اتجاهها، أي بعبارة أخرى تحتل الميزة التنافسية المستندة للتسويق دور مهم في حياة المنظمة يتمثل في اسهامها في تحقيق توازن المنظمة مع حاجات ورغبات الزبائن الذين يتعاملوا معها، سواء كانوا داخلها ام خارجها، ومن ثم فقد تعددت وتباينت وجهات نظر العلماء والباحثين والمهتمون في مجال ادارة التسويق بشأن مفهوم الميزة التنافسية المستندة للتسويق، وقد نتج عن هذا التباين صعوبة واضحة في تحديد المفاهيم ذات العلاقة بالأنشطة التسويقية التي توظيفها في تحقيق الميزة التنافسية.

وعليه تمثل الميزة التنافسية المستندة للتسويق في قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها بطريقة تتلاءم مع احتياجات ورغبات زبائنها بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين داخل الاسواق مما يحقق اشباع وتلبية توقعاتهم، وهذا التعريف يمكن اهمية تحقيق التلاءم بين منتجات المنظمة واحتياجات زبائنها لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق. وبعبارة أخرى تمت الاشارة اليها كذلك بانها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المختلفة بتوفير المنتجات أو الخدمات ذات سعر مناسب وجودة عالية وفي الوقت المطلوب، وهذا التعريف يؤكد العلاقة بين تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق وبين الموازنة بين اسعار وجودة المنتجات. وعليه فإن خلق ميزة تنافسية مستندة للتسويق يتم عن طريق القدرات والموارد التسويقية المتاحة للمنظمة لتحقيق منتجات ذات تكلفة أقل أو منتجات تتمتع بجودة عالية، كما وأن قرار اختيار خفض التكلفة أو التميز في تقديم منتجات يُعَد من القرارات الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وليس فقط في مجال التسويق.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

وتوجد الميزة التنافسية عندما يكون هناك توافق بين ما تمتلكه المنظمة من إمكانيات تسويقية متميزة والعوامل النجاح الحرجة في مضمون صناعتها، أي أن تكون هناك توافق بين إمكانيات المنظمة التسويقية وحاجات الزبائن بما يسمح لها أن تتفوق عن منافسيها في مجال ادارة التسويق. وعليه فان مفهوم الميزة التنافسية المستندة للتسويق يشير إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تميز نفسها في مجال التسويق عن منافسيها وتحقق من خلالها التفرد عليهم في عناصر المزيج التسويقي الخاص بها، وعليه يرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الإشباع الذي تستطيع المنظمة أن تقدمه لزبائنها، بحيث يعكس مزايا تنافسية مادية حقيقية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما، أو غيرها من المعايير المهمة من وجهة نظر الزبائن. كما عرفت الميزة التنافسية المستندة للتسويق على أنها أساس القيمة التي تستطيع المنظمة أن تخلقها لزبائنها، اذ يمكن أن تتحقق من خلال اعتماد أسعار أقل من أسعار المنافسين الذين يقدمون المنافع ذاتها في منتجاتهم، أو بتقديم جودة منفردة في المنتجات قادرة على تغطية الزيادة السعرية المعتمدة. وبذات الاتجاه تقريباً تم تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التميز بأعلى العوائد لها ولزبائنها، وذلك بالمحافظة على القدرات الجوهرية التنافسية الحالية، المعتمدة بشكل رئيس على القدرات التسويقية والقابلة للتطوير والتعزيز باستمرار.

كما تم تعريف الميزة التنافسية المستندة للتسويق بأنها الاختلاف والتميز في الانشطة التسويقية الذي يسمح للمنظمة بتقديم منتجات تتميز بها من وجهة نظر زبائنها، مما يحقق لهم قيمة اعلى من القيمة التي يمكن تحقيقها عند التعامل مع منتجات المنافسين. وعليه فان الميزة التنافسية المستندة للتسويق تتضمن القيم المميزة التي يحققها الزبائن من منتجات المنظمة وذلك بسبب المنافع والمميزات الخاصة بها إذ ما تم مقارنتها بالمنتجات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

للمنافسة. وتكمن قدرة المنظمات في الحفاظ على حيويتها وبقاؤها في السوق، وتكيفها مع المستجدات وانتقالها من المركز الحالي إلى المركز المتحدي في الصناعة، اذ ان المنظمة الرائدة في تبني وخلق المزايا التنافسية التسويقية تمتلك القدرة على توليد المنافع والقيم لزبائنها أعلى من المعدل، كما نجد أن التحدي الأكبر الذي يواجه مندوبي المبيعات هو كيفية بناء القدرات الجوهرية الهجومية والدفاعية في ذات الوقت للتعامل مع تحركات المنافسين أو صدها، ويتحقق ذلك من خلال المقدرات الجوهرية التي تسهم بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق. ومن جهة اخرى تم تعريف الميزة التنافسية المستندة للتسويق بانها مهارة أو اداة أو مورد تسويقي متميز تستثمره المنظمة في تقديم منتجات لزبائنها تحقق لهم منافع متميزة اعلى مما يقدمه المنافسون لهم داخل القطاع ذاته، مما يعكس تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر زبائنها. وعليه فان الميزة التنافسية المستندة للتسويق هي التي تفسر آلية تحقيق المنظمة للتميز والتفوق العالي في مجال التسويق، والذي ينعكس على تحقيق عوائد ممكنة اعلى مع امكانية استدامة هذا التميز لأطول مدة ممكنة، فضلاً عن إجراءات متنوعة لتعزيز وتطوير هذا التميز بالمستقبل للحفاظ على ولاء زبائنها. ومن ثم فان الميزة التنافسية المستندة للتسويق تمثل قيمة اقتصادية عالية في مجال إدارة الأعمال، اذ ينظر إلى التسويق باعتباره عملية ديناميكية تستهدف وضع آلية لمعالجة الكثير من انحرافات داخلية او خارجية، لتحقيق التميز للمنظمة على المنظمات المنافسة لها، سواء كان يرى أن الميزة التنافسية المستندة للتسويق هي موردين أو زبائن أو أي طرف آخر، وكذلك استغلالها لتعزيز قوتها الداخلية واستثمارها في أداء الأنشطة التسويقية، بحيث تخلق قيمة لا يمكن لبقية المنافسون تحقيقها عند أدائهم لأنشطتهم التسويقية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ويمكن الحصول على الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الطرائق، إذ بالإمكان أن تتبع استراتيجية الكلفة المنخفضة تمكنها من توفير منتجات ذات جودة عالية بأسعار أقل من المنافسين من وجهة نظر الزبائن، أو أتباع استراتيجية تميز المنظمة من خلال ما يدركه الزبائن من منافع متميزة تكون متبوعة عادة بسعر مرتفع، وكل من الاستراتيجيتين لديها نفس التأثير وتساهم في القيمة الكلية للمنظمة. وللحصول على خطة تسويقية ناجحة يجب أن يتم البحث عن ميزة تنافسية مستندة للتسويق أو صفة تمييزية تتفوق بها عن كل المنافسين في هيكل الصناعة، ويتم ذلك عن طريق فحص القوى الداخلية وفرص السوق الخارجية، كما وتعد الميزة التنافسية المستندة للتسويق على انما واحده او أكثر من الصفات الفريدة للمنظمة لمنتجاتها والتي تميزها عن بقية المنافسين، ومن ثم استهداف الزبائن في السوق للشراء من المنظمة وليس من المنافسين. كما وتعني الميزة التنافسية المستندة للتسويق القدرة التي تتمتع بها المنظمة في صياغة الاستراتيجيات التسويقية، وتطبيقها لكل تضعها في مركز تنافسي أفضل مقارنة ببقية المنظمات العاملة في ذات النشاط التسويقي، ويمكن ان تتحقق باستغلال الأفضل للموارد المتاحة (الفنية والمادية، المالية والتنظيمية، والمعلوماتية والامكانيات التسويقية)، فضلاً عن الكفاءات والقدرات والمعرفة التسويقية، وغيرها من الامكانيات التسويقية للمنظمة التي تتمتع بها والتي تمكنها من تصميم استراتيجيتها التسويقية وتطبيقها بطريقة ترتبط بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق، وهناك بعدين أساسيين لهذه الميزة التنافسية : (القيمة المدركة للزبون، وقدرة المنظمة على تقديم المنتجات المتميزة لهم). وعليه تنبع الميزة التنافسية المستندة للتسويق من داخل المنظمة اساساً، كونها هي الجهة التي تعمل على خلق وتحقيق المزايا التسويقية، فهي نظام فرعي يعمل ضمن نظام اكبر (بيئة خارجية) يؤثر فيها ويتأثر

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

بما، وعليه فان أي جزء من هذا النظام، يمكن أن يحقق الميزة التنافسية المستندة للتسويق، لذلك فإن المدخلات والعمليات والمخرجات التسويقية ستدعم تميز المنتجات اذا نجحت المنظمة في استخدامها وتنفيذها. وعليه فان الميزة التنافسية المستندة للتسويق تنشأ بمجرد استطاعت المنظمة اكتشاف طرائق كفوة وفعالة في الاستجابة لتوقعات زبائنهم من تلك ميدانياً ومعني المستعملة من قبل المنافسين. وبعد مناقشة المرتكزات والمنطلقات التسويقية التي تناوّلها الباحثون والمهتمون في دراسة الميزة التنافسية المستندة للتسويق، يمكن تعريفها من وجه نظر المؤلفان بأنها قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في تصميم وتقديم منتجات ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن الذين يتعاملون مع المنظمة، وبالأسعار التي تتوافق مع قدراتهم الشرائية، بعد تعزيز قناعتهم ورغبتهم بالتعامل معها من خلال استخدام مجموعة من البرامج الترويجية التي تسهم في تثقيفهم، فضلاً عن استخدام المنافذ التوزيعية التي تجعل هذه المنتجات متاحة للزبائن المنظمة في المكان والوقت المناسب.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستندة على التسويق

شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي والحالي الكثير من البحوث والدراسات التي ركزت على أهمية التسويق داخل المنظمات، والتي أخذت تعمل على التنسيق مع الجهات والمراكز البحثية المتخصصة في مجال التسويق، من أجل التعرف على أهم المجالات والمتغيرات ذات العلاقة بآلية تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها وعلى وجه التحديد ذات العلاقة بمجال التسويق، وذلك لأهمية دورها في مساعدة المنظمة للحصول على الموارد النادرة ذات القيمة العالية، وكذلك مساعدة المنظمة في تحديد أهم أساليب تنظيم العمل وتقسيمه بين العاملين في مجال التسويق والمجالات الأخرى داخل المنظمة، والتي تساعد

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

على تحقيق ميزتها التنافسية وبالذات تلك ذات العلاقة بالأنشطة التسويقية، ويمكن تحديد أهمية هذه الميزة التنافسية بما يأتي:

١. تشكل هذه الميزة السلاح الاستراتيجي الذي تعتمد المنظمة في التصدي للتحديات السوقية، وكذلك مواجهة التهديدات الناتجة عن أنشطة التسويق للمنظمات المنافسة لها.

٢. تشكل معيارا مهما في تقييم مدى نجاح المنظمة في التعامل مع المتغيرات التسويقية الخاصة بها، بالمقارنة مع الأنشطة التسويقية للمنظمات الناجحة في بيعتها.

٣. تشكل مؤشرا إيجابيا على نجاح المنظمة في احتلال موقع سوقي قوي، وحصة سوقية كبيرة، مع توفر الامكانيات اللازمة للدفاع عنها.

وتتلخص أهمية الميزة التنافسية المستندة على التسويق من خلال دورها بمساعدة المنظمة على التميز والتفوق في ادارة علاقاتها مع زبائنهم وذلك من خلال الآتي:

١. تساعد المنظمات على تحقيق التفوق من الناحية النوعية والكمية بالمقارنة مع المنافسين، بالشكل الذي يدعمها في تحقيق نتائج الأداء العالية وعلى وجه التحديد في المجالات التسويقية.

٢. تساعد المنظمات في تحقيق التأثير الإيجابي على سلوكيات وإدراكات زبائنهم، وتحفيزهم بالاستمرار بالتعامل مع منتجاتها.

٣. تساعد المنظمة على تحقيق الاستمرارية في النجاح والتجديد في متغيراتها، بالشكل الذي يساعدها على متابعة التطورات المستقبلية في متغيرات البيئة المحيطة بها، للحصول على حصة سوقية أكبر قياسا بالمنافسين لها، ومن ثم احتلال المواقع الريادية في الأسواق.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٤. تساعد المنظمات على امتلاك القدرة للدفاع عن حصتها السوقية ومركزها التنافسي، من خلال تعزيز إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية والتسويقية واستثمار نتائج ذلك في تقوية علاقاتها مع الزبائن والارتقاء بجودة قراراتها الإدارية.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية المستندة للتسويق

هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها الميزة التنافسية المستندة للتسويق، اذ ما تم مقارنتها مع الانواع الاخرى من الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ولعل أبرز هذه الخصائص الاتي:

١. أن الميزة التنافسية المستندة على التسويق نسبية وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة مع المنظمات التسويقية المنافسة للمنظمة في نفس القطاع.
٢. يجب أن تحقق الميزة التنافسية المستندة على التسويق التفوق والأفضلية بين المنافسين.
٣. الميزة التنافسية المستندة على التسويق تنعكس في كفاءة الأداء التسويقي للمنظمات والتي يتمثل في القيمة التي تقدم للزبائن.
٤. يجب أن تؤدي الميزة التنافسية المستندة على التسويق إلى التأثير في الزبائن وادراكهم للأفضلية فيما تقدمه المنظمة وسعيهم للشراء منها.
٥. تنبع من داخل المنظمة وتسهم بتحقيق قيمة لها ولزبائنهم، تنعكس في كفاءة أدائها لأنشطتها المتنوعة، وتؤدي للتأثير في ادراكات الزبائن لأفضلية المنتجات المقدمة من قبل المنظمة وتحفزهم لشراؤها واستمرار التعامل معها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

رابعاً: المنتجات التي يمكن التركيز عليها لتحقيق الميزة التنافسية

المستندة للتسويق

هناك عشرة انواع من المنتجات التي يمكن للمنظمات التركيز عليها، وتوجيه نشاطاتها التسويقية لتسويقها والتواصل مع زبائنهم، ومن ثم يمكن لها تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلالها، وهي:

١. السلع: تحتل السلع المادية المقدمة من قبل المنظمات جزءاً كبيراً من جهدها الانتاجي والتسويق، اذ اشارت الدراسات والاحصائية الى قيام المنظمات الأمريكية التي تعتنى بإنتاج وتسويق البلائين من المنتجات المادية لمختلف دول العالم، ومن ابرز هذه المنتجات هي: (المعلبات الغذائية، السيارات، الاجهزة المنزلية، والمكائن والآلات)، ولذا يمكن للمنظمات الاعتماد على السلع المادية في تحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها، من خلال الاهتمام بأنشطة انتاجها وتسويقها، وقد ساهمت تقنية الانترنت بمساعدة المنظمات ومندوبي المبيعات على تسويق سلعها المادية بفعالية عالية والتي تسهم بتحقيق واستدامة ميزتها التنافسية.

٢. الخدمات: اهتمت المنظمات بشكل رئيسي على الخدمات التي تقدمها عن طريق منتجاتها، والتي مارست دور مهم في مساعدتها على احتلال حصة سوقية أكبر ومن ثم تعزيز ميزتها التنافسية، اذ اتجهت العديد من المنظمات نحو التخصص بتقديم الخدمات فقط والتي زادت اهمية في ظل الاقتصاديات المعاصرة، اذ يتألف الاقتصاد الأمريكي من (٣٠-٧٠) خدمة مقارنة بنسبة بالسلع المادي، ومن ابرز هذه الخدمات : (خطوط الطيران الجوية، الفنادق ومنظمات السياحة، منظمات إدامة السيارات، المهن المتخصصة بالتجميل، المحاسبين والمحامين، المهندسين والأطباء،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المبرمجين والمصممين)، كل هذه الخدمات يمكن للمنظمات الاستفادة منها في كسب الميزة التنافسية المستندة لتسويقها.

٣. الأحداث: يتم تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلال استثمار الوقت الذي يرتبط بالأحداث المهمة في المجتمع، واستثمارها في كسب زبائن جدد والترويج لمنتجاتها ومن أبرز هذه الأحداث: (وقت المعارض التجارية الكبرى، احتفالات تأسيس المنظمات السنوية، الألعاب العالمية والأولمبية)، وعليه تمارس الأحداث دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحفز المنظمات والزبائن للتعامل مع منتجاتها.

٤. التجارب: يتم تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلال التركيز على بعض الخبرات التسويقية التي تمتلكها المنظمة نتيجة تسويقها لمنتجاتها سابقاً، والتعامل مع مجموعة واسعة من زبائنهم، أي بعبارة أخرى تتحقق هذه الميزة باستخدام التجارب والخبرات التسويقية السابقة لنشر منتجاتها واكتساب زبائن أكثر.

٥. الأشخاص: تحاول المنظمة تحقيق ميزتها التنافسية المستندة للتسويق، من خلال التركيز على توجيه انشطتها التسويقية نحو عدد من الأشخاص المشهورين سواء كانوا في مجال الرياضة أو مجال الموسيقى أو التمثيل أو غير ذلك، أو يمكن ان تستعين بمؤلاء الأشخاص في الترويج لمنتجاتها، بالشكل الذي يساعدها على تقوية علامتها التجارية وبناء صورة ذهنية أكثر جذباً لدى زبائنهم، وهذا كله سيسهم في تعزيز ميزتها التنافسية وتقوية حصتها السوقية.

٦. الأماكن: يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلال استثمار المناطق السياحية في المدن والولايات والبلدان في الترويج لمنتجاتها وتسويقها لكسب

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

السواح الاجانب وكذلك التسويق للمصانع او المراكز التجارية في مناطق معينة، مع الاشارة الى ضرورة التسويق للبنائيات السكنية الحديثة في مناطق معينة، وعليه يمكن القول بان الاماكن تساعد المنظمة على تسويق منتجاتها بما يتوافق مع اختصاص وكلاء ومندوبي المبيعات التابعين لها، كما يمكن للمنظمة التخصيص ببيع العقارات السكنية والمنظمات الانتاجية وهذا يساعدها على التميز والتفوق في هذا المجال، او يمكن استثمار الاماكن في تنفيذ حملات الاعلان والدعاية واقامة وكالات العلاقات العامة لتوسيع تسويق منتجاتها فيها.

٧. الملكية الشخصية: يمكن للمنظمة الاستعانة بأملكها الشخصية في تحقيق ميزتها التنافسية المستندة للتسويق، اذ يمكن ان تقوم بالترويج للعقارات والبنى التحتية التي تمتلكها واهم الخصائص التي تمتاز بها من اجل بناء سمعة ايجابية لدى المتعاملين معها، كما يمكن ان تقوم بالترويج لمقدار الاسهم والسندات التي تمتلكها من اجل اعطاء انطباع لدى المتعاملين معها عن قوة مركزها المالي، هذا كله سيساعدها في توفير الدعم اللازمة لتقديم المنتجات ذات الجودة العالية لزيائنها، بالشكل الذي يعزز من موقفها التنافسي ضمن قطاعها.

٨. المنظمات: يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلال قدرتها على تسويق المنظمات ذات السمعة القوية والفريدة والرائعة في مجال اعمالها، بحيث تتمكن من ادخال فكرة لدى اذهان زبائنها بانها تتعامل فقط مع المنظمات الناجحة وتعمل على الترويج والتسويق لها، أي بعبارة اخرى توفر لزيائنها منظمات ناجحة ذات سمعة تسويقية وتاريخ ناجح من اجل استثمار اموالهم فيها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٩. **المعلومات:** يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلال تسويق المعلومات كمنتج، ويتم تحقيق هذه الميزة على وجه التحديد في المنظمات التعليمية (المدارس والجامعات)، التي تقوم بإنتاج المعلومات والمعرفة وتسعيها والترويج لها من اجل استقطاب الزبائن (الطلبة) وتزويدهم بها من خلال برامج التوزيع المتنوعة التي تقوم بها، بالإضافة الى المنظمات التي تختص بنشر وتوزيع المعلومات مثل المجالات ودور النشر والطباعة التي تقوم بإنتاج وتوزيع الكتب والمصادر العلمية للمتعاملين معها.

١٠. **الأفكار:** يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق من خلال انتاج مجموعة من الافكار الجديدة وغير المألوفة وبيعها للجهات التي تحتاجها كنمط من انماط التسويق، بالشكل الذي يساعدهم على تنفيذ المشاريع الجديدة او معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.

خامساً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة على التسويق

أولى الباحثون اهتمام واضح بدراسة العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة على التسويق، لتأثيرها المباشر وغير المباشر في عمل وأداء الانشطة والمهام التسويقية المتنوعة للمنظمة، ولكون البيئة المحيطة بالمنظمات تتضمن مجموعة متنوعة من العوامل الكثيرة والمتداخلة مع بعضها البعض، ادى ذلك إلى ظهور مكونات خاصة بالبيئة التسويقية استنادا إلى مجموعة من المعايير والأسس تخص كل نوع من العوامل التسويقية وغير التسويقية، كما توجد مكونات خاصة بالبيئة غير التسويقية والتي سنحاول التعرف عليها في هذه الفقرة:

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

١. مكونات البيئة التسويقية: وتتألف هذه المجموعة من المكونات ذات العلاقة بالمزيج

التسويقي وإدارة التسويقية، ومن أبرز هذه العناصر الآتي:

■ المنتج: تشكل المنتجات العروض التسويقية المتنوعة التي تقدمها المنظمة من أجل

تلبية احتياجات زبائنهم وتوقعاتهم، وتحتوي على مجموعة من الخصائص والأنماط وسلسلة متكاملة من المنتجات، التي تكمل بعضها البعض عند التعامل مع احتياجات الزبائن، وتساعد على كسب ميزة تنافسية مستندة للتسويق عند تمكنها من تلبية احتياجات وتوقعات زبائنهم، بطريقة فاعلة أكثر وكفاءة بذات الوقت من منافسيها.

■ السعر: يعبر السعر عن قيمة الأموال التي تحصل عليها المنظمة مقابل المنتجات

التي تقوم بتقديمها إلى زبائنهم، أو بعبارة أخرى مجموعة القيم المالية التي يقدمها الزبائن للمنظمة مقابل المنافع والفوائد المتنوعة التي يحصلوا عليها عند استخدامهم لمنتجات المنظمة، ويقدر تعلق الأمر بأهمية التسعير في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق فهو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يحقق الإيرادات للمنظمة أما بقية العناصر الأخرى فهي تعتبر كلفة بالنسبة للمنظمة.

■ الترويج: يعتبر الترويج لا غنى عنه عند تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق، فهو

يتكامل مع بقية عناصر المزيج التسويقي، من أجل تحقيق الأهداف المحددة للأنشطة التسويقية، والمتمثلة بإيصال المنتجات إلى الزبون في المكان والوقت المناسب، وعليه فإن الترويج يتضمن مجموعة متكاملة من الجهود والأنشطة التي تستهدف إدارة الاتصالات المباشر وغير المباشر مع الزبائن في الأسواق، لتسهيل عمليات التبادل والشراء من خلال تقديم المعلومات والإقناع بواسطة استخدام

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

مجموعة متنوعة من الطرائق منها : (الإعلان، البيع الشخصي، التسويق المباشر، وترويج المبيعات وغيرها)، فهي جميعها تسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من وجهة نظر زبائنها.

■ **التوزيع:** يعتبر التوزيع من اهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر بصورة مباشرة على الميزة التنافسية المستندة للتسويق، لكونه يعمل على توصيل منتجات المنظمة إلى زبائنها المستهدفين في المكان والوقت المناسب بالنسبة لهم، وكذلك بالنسبة للمنظمة من حيث التكاليف او المرونة والسرعة، وذلك باستخدام مجموعة من القنوات التوزيعية، كما يتوجب على ادارة التسويق عند تحديد منافذها التوزيعية ان تحدد طبيعة الخدمات التي يتوجب تقديمها لزبائنها، بحيث تصبح منتجات المنظمة ذات قيمة عالية بالنسبة إليهم.

■ **الإظهار المادي:** يتضمن الإظهار المادي البيئة التي يتم فيها انتاج المنتجات من قبل المنظمة وتقديمها الى زبائنها، وتؤثر على الميزة التنافسية المستندة للتسويق لعلاقتها الوثيقة بطبيعة المباني الخاصة بالمنظمة من حيث المظهر والنظافة، وكذلك طبيعة الاجهزة والمعدات الانتاجية من حيث الحداثة والتطور، فضلاً عن مواردها البشرية التي تعمل في مجال التسويق، وتؤثر هذه المتغيرات على ميزة المنظمة التنافسية لكونها تظهر للزبائن عند ذهابهم للتعامل مع منتجاتها، وكذلك عند يقوم مندوبي المبيعات بزيارة الزبائن لإعطائهم صورة عن طبيعة الخدمات التي يمكن ان يحصلوا عليها عند التعامل مع منتجات منظماتهم، اذن يتضمن الإظهار المادي مجموعة المتغيرات المادية الملموسة التي تستخدم في تنفيذ الانشطة التسويقية للمنظمة سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

- **المشاركون:** يمارس المشاركون في العملية التسويقية دور مهم في مساعدة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق، على الرغم من أنهم يمارسون أعمالهم بدوام جزئي إذ أن نتائج أفعالهم لها اثر مباشر على علاقة منظماتهم بربائنها، كما أنهم يمارسون دور مهم في تحديد شكل وخصائص الخدمات التي تقدمها المنظمة لربائنها الذين لا يمكن المنتجات عن الخدمات التي يرغبوا الحصول عليها.
- **خدمة الزبون:** تؤثر الخدمات التي تقدمها المنظمات لربائنها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق، لدورها المهم في مساعدتهم على تحديد البدائل القادرة على اشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين لها، ومن ثم المساعدة في بناء النظرة الواقعية لخدمة زبائنها، وعليه فان خدمتهم تمثل العنصر الذي يساهم ببناء العلاقات القوية بين المنظمة والزبائن، وهذه العلاقة تنعكس على بناء الميزة التنافسية المستندة للتسويق، والتي تتمكن المنظمة من استدامتها مع استدامة علاقتها بربائنها.

٢. **العوامل غير التسويقية:** وتشمل مجموعة الأنشطة الأساسية والمساعدة التي تقوم المنظمة بتنفيذها لغرض تحقيق أهدافها التسويقية وغير التسويقية، وهي كذلك تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للتسويق واستدامتها في إطار البيئة التسويقية الخاصة بها، ومن أبرزها الاتي:

- **العمليات الانتاجية:** وهي مجموعة العمليات المنظمة والمخططة التي تحول بموجبها المدخلات (الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (منتجات) ذات قيمة عالية تفوق قيمة المدخلات بالنسبة للمنظمة ولكافة المتعاملين معها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

- **ادارة الموارد المالية:** وتشمل الادارة التي يقع على عاتقها تحديد مصادر تمويل الأنشطة التسويقية للمنظمة، وكذلك تحديد اهم المجالات التي يتوجب استثمار هذه الاموال فيها لأجل مختلفه، بهدف تعظيم قيمة المنظمة وأداء المسؤوليات الخاصة بها تجاه المجتمع والتي تتقدمها مسؤوليتها الاجتماعية.
- **ادارة الموارد البشرية:** وتشمل مجموعة متكاملة من العمليات التي يتم من خلالها تحليل وتوصيف الوظائف التسويقية، وتخطيط احتياجات المنظمة من مندوبي التسويق، واختيارهم وتدريبهم لكي يتمكنوا من تنفيذ وظائفهم التسويقية، ومكافئتهم بالشكل الذي يتوافق مع تقييم أداءهم التسويقي.
- **البحوث والتطوير:** وهو النشاط الذي يتضمن القيام ببحوث تطبيقية هادفة إلى اكتشاف المستجدات التي تحدث في اسواق المنظمة وطبيعة حاجات ورغبات زبائنها، من ثم استيعاب التغيرات الحاصلة فيها واتخاذ الاجراءات اللازمة للاستجابة لها، وبالشكل الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في الموقع التسويقي الخاص بها.
- **العلاقات العامة:** يساعد هذا النشاط على تقوية علاقة المنظمة بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن طبيعة حاجات زبائنها وموقفها من منتجاتها، وكذلك الاستعلام عن سياساتها ونتائجها ومدى تأثيرها على بيئتها، من اجل تصميم وتنفيذ انشطتها التسويقية بالشكل الذي يتوافق معها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

- الخدمات المساعدة الأخرى: هناك مجموعة متنوعة من الخدمات المساعدة التي يتوجب على المنظمة توفيرها، من اجل تنفيذ الوظائف والانشطة التسويقية الخاصة بها، وتحقيق الغايات والنتائج المتوقعة منها بالشكل الذي يعزز من موقفها التنافسية، وتشمل (الخدمات القانونية، المكتبية، وتقديم الاستشارات إلى الادارات الأخرى الموجودة في المنظمة) .

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الفصل

العاشر

الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية

((توفير السيولة لتحقيق الربحية وتمويل النمو))

الفصل العاشر

الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية

المقدمة

هناك مجموعة من الوظائف التي تمارس من اجل ادارة الموارد المالية للمنظمة، وتحقيق النتائج الموجودة منها واستدامتها، فضلاً عن ادارة العوامل المؤثرة عليها وعلى كفاءة ادائها، من اجل استثمار هذه الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية وعكست نتائجها في تحقيق النجاح للمنظمات. اذن يمكن الاشارة الى نجاح المنظمات يعتمد على إتباع الطرق العلمية في ادارة مواردها المالية، واستثمارها في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية من خلال التركيز على ادارة إدارة رأس المال المستثمر وتوظيفه بتحقيق أقصى مستوى ربح ممكن، اي بعبارة اخرى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية بما يتوافق مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فان الدور ادارة الموارد المالية هو دور دائم وان الميزة المتحققة منها هي ميزة مستدامة، لذا يتوجب تحقيق التلاؤم بينها وبين أفكار والطرائق الحديثة وكيفية توظيفها في مجالات استخدامها، كما ان دور هذه الادارة هذه الأيام يختلف عن دورها سابقاً، ومن الاكيد ان دورها المستقبلي سيتطور عندما هو موجود، لذلك فقد بات لازماً أن تأخذ الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية اهتمام كبير في المنظمات المعاصرة للمزايا والخصائص المتنوعة التي تسهم بتحقيقها لمالكها. يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية واهم الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال استخدام هذه الموارد، وذلك من خلال الموضوعات التالية:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٢. اهم الاهداف التي تسعى اليها الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية.

٣. اهم الوظائف ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة للموارد المالية.

٤. العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية.

٥. الجهات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية.

اولا: مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية

عند مناقشة مفهوم الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية، لابد من تتبع التطور التاريخي الخاص بها اذ في بداية القرن الماضي احتلت عمليات الإنتاج والتسويق، وبناء المشاريع الجديدة والمبتكرة، وكيفية اتخاذ الاجراءات اللازمة لإدارة الأموال من اجل تحقيق النجاح لمنظمات الاعمال واستدامة على اهتمام كبير من قبل الباحثين ورجال الاعمال، اما في فترة العشرينات من القرن الماضي فقد توجه الاهتمام نحو اهم الطرائق وإجراءات التي يتوجب اعتمادها عند التعامل مع موارد المنظمة المالية، لضمان توفير السيولة اللازمة لتمويل الاستثمارات المتنوعة التي ترغب القيام بها، وخلال فترة الكساد العالمي الذي امتد بين السنوات (١٩٢٩-١٩٣٣)، فقد احتلت إجراءات التعامل مع الإفلاس التجاري وكيفية إدارة السيولة لتجنب المشكلات المالية الجزء الاكبر من تفكير الادارة العليا لتجنب وقع منظمات بالمشكلات وانسحابها من ميدان الاعمال، علماً ان هذه الفترة تطلب تدخل مباشر من قبل الحكومة للحفاظ على التوازن الاقتصادي الخاص بها ومنظمتها، اذ قامت بإصدار العديد من التشريعات والتعليمات التي تؤكد على اهمية القيام بنشر البيانات المالية، الامر الذي انعكس على ظهور مجالات اخرى يمكن التركيز عليها من اجل التميز في ادارة الشؤون المالية للمنظمة، والتي تتقدمها اجراءات التحليل المالي ومعايير ومؤشرات تقييم كفاءة الأداء المالي للمنظمات وعلى وجه التحديد الناجحة منها،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ومن هنا بدأت اهمية تحقيق التميز في ادارة الموارد المالية من المجالات المهمة في عالم الاعمال، على اعتبارها من محركات التوسع والنمو الرئيسة للمنظمات التي ترغب بالبقاء والاستمرار في العمل. وفي الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي تركز الاهتمام على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية وذلك لتفادي آثار الكساد الاقتصادي على المنظمة، وكذلك التعامل مع حالات الإفلاس والاندماج التي انتشرت خلال هذه الفترة، ومن ثم إعادة تنظيم مجالات ومشاريع المنظمة وتوفير الأموال اللازمة لدعمها ومن ثم الحفاظ على ميزتها التنافسية، وفي نهاية خمسينات القرن المالي حدثت سلسلة من التطورات الجوهرية في العديد من المجالات ذات العلاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية واستدامتها، اذ توجه التركيز نحو استخدام المسائل الكمية منها: (التحليل المالي، التخطيط لاستخدام الموارد المالية، عملية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية.... وغيرها)، وهذا التحول أكد على اهمية تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية ليس بالتركيز على البيئة الخارجية ومتغيرات فقط، وانما بالتركيز على الجانب الداخلي للمنظمة وتوجه الادارة حول آلية استثمار مواردها المالية، كما شهدت فترة الستينات من القرن الماضي اهتماما كبيرا حول دراسة العلاقة بين تكلفة رأس المال وتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية، وذلك من خلال التركيز على كيفية تشكيل محفظة الاستثمار الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يحقق لها المزيد من الارباح اللازمة لتمويل المشاريع الاخرى والتي ظهر بها نموذج تسعير الموجودات الرأسمالية وكيفية التعامل مع الموجودات الخاصة بالمنظمة، اما خلال فترة السبعينات فقد استمر الاهتمام بالاستثمار ومن ابرز النماذج التي ظهرت خلالها هو نموذج تسعير المراجعة لتقييم الأصول المالية للمنظمة وطبيعة دورها في تحقيق ميزتها التنافسية، كما انتشر خلال تلك الفترة نموذج تسعير

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الاختيار الذي يوجه الموارد المالية نحو الاستثمارات المتنوعة. اما خلال ثمانينيات القرن الماضي فقد تأثرت الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية بمحالات التضخم وانعكاسها على أسعار الفائدة وقرارات الاستثمار المتنوعة التي تقوم بها المنظمة، فضلاً عن ظهور مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة بالموارد المالية مثل : (الضرائب الشخصية على الدخل، تكلفة الوكالة والإفلاس، هيكل رأس المال)، فضلاً عن ظهور ظاهرة التحول من الشركات المساهمة إلى الشركات المملوكة من قبل عدد من الأفراد المستثمرين، وكذلك قيام إدارة المنظمات ببيع الأسهم وإحلالها بسندات، واجراءات التوزيعات النقدية على المساهمين مقابل حصول أعضاء مجلس الإدارة على نصيبهم من التوزيعات الربحية على شكل أسهم مملوكة، وبعد هذه الفترة الزمنية اتجهت المنظمات الى استدامة ميزتها التنافسية المستندة للموارد المالية من خلال بناء نماذج رياضية كمية من اجل إعطاء حلول دقيقة لمعالجة العديد من المشكلات المالية في اطار مضامين نظرية اتخاذ القرارات، للوصول الى فكرة متكاملة حول كيفية استدامة هذه الميزة التنافسية، كما هناك العديد من المتغيرات التي ساهمت بزيادة الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد البشرية وكيفية استدامتها ومن أبرزها الآتي:

١. زيادة حالات التضخم وتأثيرها على القرارات المالية التي تقوم المنظمة باتخاذها من اجل تحقيق ميزتها التنافسية.

٢. استخدام التكنولوجيات المعاصرة في تنفيذ العديد من الوظائف المالية والتي تتقدمها عمليات التحليل المالي واستخدام النقل الالكتروني للتحويلات النقدية وللمعلومات المالية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. تدخل الدول في تخصيص العديد من المشاريع الاقتصادية، الامر الذي قيد من قدرة المنظمة على استثمار مواردها البشرية في مشاريع متنوعة من اجل استدامة ميزتها التنافسية.

٤. توجه العديد من المنظمات للدخول الى الاسواق العالمية، وتضمن العديد من عملياتها تحت منظور العولة الامر الذي ولد العديد من المتغيرات الجديدة ذات التأثير القوي على ميزتها التنافسية.

٥. ظهور وتنوع التشريعات والقواعد الحكومية التي تنظم العمليات المالية للمنظمة.

لقد اختلف الباحثون والمختصون في مجال الادارة المالية عند تعريفهم للميزة التنافسية المستندة للموارد المالية اذ عرفت بانها الميزة التي يتم تحقيقها من خلال قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين التكاليف والايادات العامة وادارتها بطريقة تتوافق مع الاهداف الاقتصادية والاستراتيجية التي تسعى اليها، ومن جهة اخرى عرفت بانها الميزة التي تتحقق من خلال الوظائف التنفيذية للإدارة المالية وجودة القرارات ذات العلاقة بها، والتي تسهم بالتأثير على الاداء الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة ككل وتساعد على التفوق بالمقارنة مع المنظمات الاخرى، كما عرفت على انها الميزة التي تتحقق من خلال التفوق والتميز في ادارة الاموال العامة للمنظمة، وآلية استثمارها وتنويعها بين المشاريع المتنوعة، وعلى وفق المدخل الربحي فقد عرفت بانها الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال مقسومات الارباح الموزعة من قبل المنظمة للمتعاملين معها، ومن ثم الاستفادة منها في ترشيد قرارات الاستثمار والتمويل التي تقوم بها، ومن الضروري الاشارة الى ان الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية في المنظمات المعاصرة تعمل في اطار يمتثلين بدعم تنفيذ كافة العمليات

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

والمهام المطلوبة من قبل الادارة المالية، ويمكن توضيح اهم العمليات التي تدعم الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية بالاتي:

١. اعداد البرامج المالية للمنظمة وتنفيذها بشكل سنوي.

٢. تحصيل الإيرادات من المشاريع المتنوعة.

٣. توفير السيولة اللازمة لتمويل عمليات المنظمة ومشاريعها المتنوعة.

٤. العمليات المحاسبية والتقارير المالية.

٥. صياغة السياسة النقدية ووضع السياسة المالية.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية

تشكل الأهداف المالية النتائج والنهايات التي تسعى المنظمة تحقيقها في اطار اهدافها الاستراتيجية، وذلك لكون المنظمات يتم تأسيسها باستخدام مجموعة من المبالغ المالية، والتي تركز على تنفيذ مجموعة نشاطات وفعاليات لتحقيق غرض محدد تعكس رسالتها ضمن المجتمع الخاص بها، وتقسم الاهداف المالية الى انواع متعددة ابرزها على اساس مدة تحقيقها الزمنية الى طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، ويقدر تعلق الاهداف بالميزة التنافسية المستندة للموارد المالية فهناك خمسة اهداف رئيسة تتمثل بالاهداف الربحية لصالح المنظمة، اما النوع الثاني فهو الاهداف الخدمية لصالح الزبون، في حين يركز النوع الثالث على اهداف النمو الاستراتيجية، اما النوع الرابع فيهتم بخدمة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، واخيراً يركز الهدف الخامس على خدمة المجتمع، توفر الأهداف المتعلقة بالميزة التنافسية المالية أساساً مهماً لتحقيق النجاح التنظيمي من خلال التركيز على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة، كما تنبع أهمية اهدافها من خلال دورها في متابعة الفرص البيئية، ل يتم على اساسها توجيه القرارات المالية، وتوفير التسهيلات اللازمة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

لنجاح العمل كفريق، مع ضرورة تشجيع التناسق بين المستويات التنظيمية المتنوعة. ومن جهة اخرى وبالتركيز على الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية فمن اهم الاهداف ذات العلاقة بما الآتي:

١. اتخاذ القرارات المالية بجودة عالية.

٢. وضع المعايير ومؤشرات لمتابعة الاداء المالي للمنظمة.

٣. تعظيم الأرباح وتوفير السيولة.

٤. زيادة قيمة المنظمة.

كما تهدف الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية للبحث عن ادوات التحسين المستمر اللازمة لتفادي المشكلات المالية التي واجهتها المنظمات سابقاً، اي بعباره اخرى الاستفادة من الخبرات المتراكمة في تطوير عدد من النماذج الكمية والمالية التي استخدمها في وضع السياسات والاجراءات والبرامج المالية اللازمة لتسيير امور المنظمة، كما تهدف الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية الى المساهمة الفعالة بتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال ترشيد اتخاذ القرارات التي تقوم الادارة العليا باتخاذها وذلك بتوفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة التي يمكن الاستناد عليها، فضلاً عن دوره في تحقيق التوافق الامثل عند توزيع الموارد المالية المتاحة لدى المنظمة، وكذلك مساعدتها على تنفيذ وظائفها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة فمن الضروري استثمار الموارد المالية المتاحة لديها بأفضل شكل ممكن ومن ثم انعكاس ذلك على جودة اداها المالي والاستراتيجي. وعليه فإن اهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية تتكامل مع اهداف الادارات الاخرى الموجودة داخل المنظمة أو اقسامها المتنوعة والتي تؤكد على مضاعفة الأرباح والإيرادات للسهم الواحد والتي تسهم بمضاعفة قيمة المنظمة التي تنطوي على قيمة اوراقها المالية، اذ

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

إن هدف مضاعفة الأرباح يعتبر من الاهداف المالية الرئيسة التي تحتل المرتبة الاولى بالنسبة لمنظمات الاعمال وتعتبر جوهر ميزتها التنافسية، وعليه فإن مضاعفة الربحية يمكن تحقيقها في أي وقت عن طريق اصدار الأسهم العادية الجديدة، ولكن من الضروري التأكيد على فكرة اخرى وهي ان هدف مضاعفة الربحية هو انعكاس لهدف مهم ورئيس فهو هدف مضاعفة الإيرادات كهدف استراتيجي يساعد على تعزيز القيمة الزمنية للنقود في ظل حالات عدم التأكد البيئي والخطر المالي المترتب عليه. وبذلك يمكن تلخيص أهداف الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية بالآتي:

- **تعظيم الأرباح مقابل تعظيم قيمة المنظمة:** تهدف الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية الى تعظيم اجمالي الأرباح التي تحققها المنظمة، ويعتبر هذا الهدف من الاهداف التقليدية للإدارة المالية، والتي غالباً ما يكون غامضاً لوجود عدة مفاهيم للربح : (منها الربح تشغيلي، صافي قبل الضريبة، صافي الربح بعد الضريبة)، كما تهدف هذه الميزة لتعظيم ربحية السهم الواحد الصادر من المنظمة، والتي تؤكد على اهتمامها بتحقيق مصلحة المساهمين من الأرباح المتحققة، واصبحت من المؤشرات المالية المهمة المعتمدة في الأسواق المالية التي تعكس نجاح المنظمة).
- **تعظيم قيمة المنظمة:** يعتبر من اهم الاهداف التي تسعى اليها الادارة المالية المعاصرة لكونها تسعى الى زيادة اسعار الأسهم الصادرة من قبل المنظمة في الأسواق المالية، لتعزيز قيمتها ورغبة المتعاملين في الاسواق المالية بامتلاكها.
- **موازنة أهداف المدراء الماليين مع اهداف المساهمين:** تهدف الادارة المالية الى تحقيق الموازنة بين اهداف المدراء الماليين في المنظمة والتي تكون منصبة على خدمة المساهمين الذين يتعاملوا مع اسهم المنظمة، لأن السلطة النهائية الخاصة بهم تغيير مع المدراء

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الماليين ولكي يبقوا دوماً مخلصين لمصالح ملائكة المنظمة والمساهمون والدائنون، ومن ثم تحقيق أقصى ثروة لهم لقاء ارضائهم وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لرفاهية ومنفعة المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده، وبذلك تتمكن المنظمة من اكتساب سمعة جيدة وتحقق أقصى ثروة للمساهمين وهذا يجسد الهدف الرئيس من تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية واستدامتها.

اذ تسعى المنظمة عند تحقيقها للميزة التنافسية المستندة للموارد المالية إلى تحقيق بعض الأهداف والتي تؤثر في قدرتها على النجاح والاستمرار بالعمل والنمو بما يتوافق مع المستجدات المحيطة بها، ويمكن تحديد اهداف هذه الميزة بالآتي:

١. تعظيم الأرباح: اذ تعتبر الأرباح من الضروريات التي يتوجب تحقيقها لاستخدامها في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند تنفيذ مهامها وواجباتها، ومن اجل ان تستمر بممارسة انشطتها التشغيلية والاستراتيجية، ومن ثم تعتبر الأرباح من المصادر الرئيسة للحصول على رأس المال المطلوب لتمويل المشاريع المتنوعة للمنظمة، ويمكن استخدام الارباح كمقياس لقياس كفاءة الإدارة المالية في تحقيق الميزة التنافسية لفاعليتها عند تنفيذ وظائفها.

٢. السيولة: يمكن من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية توفير السيولة التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ مشاريعها الحالية والمستقبلية، وساعدتها على الوفاء بالتزاماتها المالية المتنوعة، فضلاً عن القيام بالاستثمارات المتنوعة وبالوقت والكمية المناسبة وبغض النظر عن عامل التكلفة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. الأمان: يساهم تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية بتوفير درجة عالية من الاستقرار والامانة عند قيام الادارة العليا باتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة، بالشكل الذي لا يؤثر بقيمة موجوداتها الثابتة والمتداولة.

ثالثاً: الوظائف ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة للموارد المالية

ان الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية هي جزء من الميزة التنافسية العامة للمنظمة، ولذلك فإن الاجراءات التي يتوجب اعتمادها من اجل تحقيق هذه الميزة لا يمكن ان توضح وتنفذ بشكل منفرد عن إجراءات الإدارة العليا، وهناك مجموعة من اجراءات تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية التي تتطلب القيام بعدد من الوظائف ذات العلاقة بالإدارة المالية، لعل ابرزها التحليل المالي واتخاذ القرار المالي والتخطيط والرقابة المالية، والتي تستخدم جميعها لتحقيق اهداف وغايات المنظمة الاستراتيجية، وسنحاول التركيز على ثلاثة وظائف المالية والمهارات الادارية التي تطلبها والتي تختلف عن الأخرى:

١. التخطيط المالي: تتضمن هذه الوظيفة اتخاذ القرارات المالية قبل البدء بالوظائف المطلوب إنجازها، اي انه عمل ذهني يركز على التنبؤ بما سيكون عليه الوضع المالي للمنظمة في المستقبل، بهدف اتخاذ الاجراءات المسبقة لها، والذي تتناسب صعوبتها طردياً مع المدة الزمنية المطلوب التخطيط لها. وبسبب عدم الثبات في المبالغ المالية اللازمة للوفاء بالتزامات الخاصة بالمنظمة يتوجب على المدير المالي تحقيق المرونة في الخطط الموضوعة ومدى امكانية تطبيقها من اجل الاستجابة للتعديلات المستقبلية، وعليه فان التخطيط المالي يساعد على تحقيق التوازن بين ربحية المنظمة ومقدار السيول اللازمة لتمويل مشاريعها، فضلاً عن دوره في تحقيق التنسيق بين الوظائف والنشاطات المتنوعة للمنظمة وتحقيق التكامل معها في نظام موحد قابل للتنفيذ

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

بشكل محكم. كما يوصف التخطيط المالي بكونه أكثر الوظائف المالية تحدياً وتتطلب جهد استثنائي لكونه يرسم الطريق البعيد المدى للمنظمة، ويتضمن الخطة التي تحدد مسار أعمال المنظمة وأهدافها الاستراتيجية والسياسات والإجراءات التي يمكن الاستناد عليها في تنفيذ سياساتها. كما يساعد التخطيط المالي على توزيع الموارد المالية بين وظائف المنظمة المتنوعة لضمان تنفيذها بالطريقة الكفوءة ومن ثم تحقيق أهدافها بالفاعلية، وعليه فإن الخطأ في التخطيط المالية واتخاذ القرارات غير المناسبة يترتب عليها نتائج عكسية بالنسبة للمنظمة، فالمدير المالي الذي يريد استثمار كل أموال منظمته الاستغلال الأمثل قد يتعد عن أهداف السيولة ومن ثم يعرض المنظمة لأزمات مالية، أما المدير الذي يحتفظ بأكثر قدر من المبالغ المالية (السائلة وشبه السائلة) فإنه يتعد عن تحقيق أهداف الربحية، وبدوره سيؤدي إلى الفشل في تحقيق أعلى إيراد ممكن للمنظمة، والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية، وهناك مجموعة من المراحل التي يتوجب تنفيذها بشكل متعاقب من أجل تحقيق التخطيط المالي السليم، والتي تتمثل بالآتي:

■ تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

■ توفير البيانات المالية اللازمة لتنفيذ عملية التخطيط المالي.

■ وضع الموازنة المالية اللازمة لتحويل الأهداف إلى نتائج واقعية.

■ وضع السياسات والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة لتنفيذ الخطة.

٢. التنظيم المالي: العملية التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة والواجبات المالية التي تقوم

بها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، فضلاً عن دوره في تقسيم الوظائف وتجميعها على أسس معينة، ليتم بعدها تنظيم الموارد البشرية وتوجيههم

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

للعمل فيها، مع تحويلهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لكي يتمكنوا من تحمل مسؤولياتهم عن اداء الوظائف المناطة بهم. وبقدر تعلق الامر بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية فقد تم التأكيد بضرورة حصر الصلاحيات المالية بيد الإدارة العليا أو بيد المدير المالي للمنظمة. وعليه فان عملية التنظيم المالي لها تأثير مباشر على مستقبل المنظمة وانشطتها المتنوعة، وتحليل أهمية مركزية من خلال دورها في مساعده المنظمة على تجنب أو تقليل القرارات غير المدروسة التي تتخذ من قبل المدراء، فضلاً عن بعض التصرفات المالية الانفعالية، التي يمكن ان تترك الوضع المالي الخاص بمنظمتهم، لذا فان المركزية في وظيفة التنظيم المالي تساعد على تحقيق التوافق بين الاحتياجات المالية للمنظمة ككل وبين الاحتياجات المالية لوظائفها الفرعية لضمان تكامل الجهود في تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية، والتي تشكل واحد من أهداف المنظمة الاستراتيجية، والتي يتوجب تحقيقها بالفاعلية، وعليه فان التنظيم المالي يساهم بتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية من خلال توزيع الصلاحيات بين العاملين داخل المنظمة وتحديد الواجبات المطلوبة منهم والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم. ومن المهام التنظيمية الرئيسة للإدارة المالية هي ادارة راس المال العامل يتضمن اجمالاً الموجودات المتداولة او صافياً يشمل الموجودات مطروحاً منها المطلوبات المتداولة. كما تظهر أهمية التنظيم المالي ودوره الفعال عند التعامل مع رأس المال الخاص بالمنظمة الذي يأخذ شكل دورة تبدأ بالنقد المتوفر لدى المنظمة وتنتهي بالنقد المتحقق لها، إذ يبدأ التنظيم المالي مع شراء المخزون وكافة المصاريف المتعلقة به مثل النقل والتخزين وغيرها، وبعدها يتم بيع المخزون (نقداً أو بالأجل) من اجل توفير السيولة اللازمة للمنظمة. وكذلك تبرز أهمية التنظيم المالي من خلال دوره في

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

توجيه الاستثمار الذي يحقق دورة كاملة لإدارة النقدية داخل المنظمة، ومن ثم مساعدتها على تحقيق هدي السيولة والربحية التي تعتبر من اهم الادوات المحركة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية.

٣. الرقابة المالية: تركز هذه الوظيفة على تقييم القرارات المالية التي اتخذت عند القيام بعملية التخطيط، بعد تحديد المعايير والمؤشرات التي يمكن الاستعانة بها كأساس للمقارنة بين الاداء الفعلي والواقعي، اي بموجب هذه الوظيفة يتم التأكد بان جميع المستويات الإدارية بالمنظمة تقوم بإنجاز مهامها بما يتوافق مع الخطط الموضوعة لها مسبقاً، فضلاً عن تشخيص حالات الانحرافات والتعرف على أسبابها من اجل وضع الآليات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب. ومن الناحية العلمية فان الرقابة المالية تركز على استخدام مجموعة من الطرائق التي يمكن بوساطتها التحقق من مدى تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية في الوقت المخطط لها مسبقاً ومقارنته بالخطط الموضوعة لضمان تقليل الفروق وتحديد الانحرافات في مستويات الاداء المالي وتشخيص اسبابها واقتراح معالجتها. وقد تطور مفهوم الرقابة المالية ليشمل مساعدة الادارة العليا على اصلاح الانظمة والبرامج والسياسات ذات العلاقة بالوظائف المالية المطبقة داخل منظماتهم، مع اقتراح الآليات اللازمة للتعامل مع حالات القصور التي يمكن ان تحدث فيها، ومن ثم تغيرات القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحرك الموارد المالية، كما يمكن ان تكون العيوب والانحرافات في الادارة المالية بسبب انحرافات تخطيطية، أو انحرافات تنفيذية لوجود نقص في الوسائل والطرائق المالية، وكذلك في خبرات ومهارات الموارد البشرية المسؤولة عن تنفيذ الخطة المالية للمنظمة، ويمكن ان تحدث الانحرافات بصورة مزدوجة (تخطيطية وتنفيذية) في نفس الوقت، وهو من اخطر انواع

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

الانحرافات المالية التي تواجه المنظمة. وتتضمن الرقابة المالية مجموعة من المعايير والأساليب وادوات الرقابة المالية ل يتم قياس الانحرافات الثلاثة والمشار اليها اعلاه لمعالجتها، اي انها تمثل حكماً ذا قيمة على ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية وقياساً للنتائج المتحققة من قبل المنظمة، وأخيراً تم تحديث انظمة الرقابة المالية ولاسيما ذات العلاقة بالتدقيق الداخلي وجعلته أكثر فعالية باستخدام التقنيات العلمية للمحاسبة كاستخدام : (التكاليف المعيارية، الرقابة بالموازنة، اسلوب محاسبة المسؤولين، تقنيات الرقابة الحسائية مثل الدوال الرياضية المستخدمة في الرقابة، السيطرة على التخزين). وعليه فإن الرقابة المالية وبالذات الداخلية منها تعتبر من أهم أنشطة الرقابة الخاصة بالمنظمة وأكثرها فاعلية، لكونها ذات علاقة مباشرة مع موضوع التدقيق، كما انها تمارس من قبل الإدارة العليا للحفاظ على سرية المعلومات المالية وحساسيتها، الرقابة المالية لا تركز على منع السرقات فقط وانما تحاول اكتشاف مدى الالتزام بتطبيق السياسات الخاصة بالإدارة العليا، ومنع الأخطاء قبل حدوثها وتصحيحها من اجل زيادة كفاءة العمليات المالية، ويمكن تحديد ابرز مهام الرقابة المالية بالآتي:

- منع الأخطاء من الحدوث بالدرجة الاولى.
- تصحيح الأخطاء الموجودة في العمليات المالية وانشطتها المتنوعة قبل ان يتم ادراجها ضمن القوائم المالية .
- الحد من حالات الغش والسرقة والاختلاس داخل المنظمة.
- تعزيز كفاءة العمليات المالية عن طريق تحفيز الموارد البشرية على العمل على وفق سياسات موحدة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية لابد من تنفيذ وظائفها بالكفاءة والفاعلية، فضلاً عن اتخاذ مجموعة من القرارات المالية الفعالة لتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها المالية والاستراتيجية، ومن أبرز القرارات الآتي:

١. قرارات التمويل: تركز هذه القرارات بصورة مباشرة على آلية الحصول على الأموال المطلوبة لتمويل مشاريع ووظائف المنظمة بالشكل والحجم المطلوبة، والوقت المناسب لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية، أي بعبارة أخرى تحديد الهيكل الأمثل للتمويل وبالتنسيق مع المصادر المختلفة لضمان جعل كلفة التمويل التي تتحملها المنظمة بالحد الأدنى.

٢. قرارات الاستثمار: تركز هذه القرارات على كيفية توزيع الموارد المالية للمنظمة بين الاستثمارات المتنوعة التي تقوم بها، من أجل تحديد الحجم الأمثل لها، إذ تمارس المنظمة مجموعة متكاملة من النشاطات التشغيلية لتحويل مدخلاتها إلى مخرجات (منتجات)، ومن ثم تقوم ببيعها لتحقيق مجموعة من العوائد اللازمة لتمويل ودعم عملياتها ومشاريعها المختلفة.

٣. قرارات توزيع الأرباح: تركز هذه القرارات على كيفية توزيع الدخل الصافي المتحقق للمنظمة، أو جزء منه على المساهمين أو المتعاملين معها، ويعتبر من أهم القرارات التي تؤثر في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية، لكونه تعمل على رسم السياسة المثلى لتوزيع الأرباح، بما يحقق التوازن بين قرارات توزيعها أو احتجازها لتمويل مشاريع المنظمة المستقبلية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

رابعاً: العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية

تتأثر الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية بمجموعة من العوامل التي يمكن ان تقيد قدرة المنظمة، على تنفيذ وظائفها المالية بالكفاءة والفاعلية اللازمة لتحقيق هذه الميزة واستدامتها، ومن اهمها:

١. الكيانات العملاقة وتأثيرها على الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية: إن

التطور الاقتصادي الذي حصل في القرن الحالي والذي ترتب عليه انتشار العديد من المنظمات العملاقة بأنواعها المتعددة : (العابرة القارات، متعددة الجنسيات، الكونية او العالمية)، ويسبب هذا التطور الكبير ظهرت مجموعة من المفاهيم المالية والمحاسبية التي يتوجب التركيز عليها عند تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية من ابرزها المحاسبة المالية والتدقيق المالي، لكي تكون قادرة على معالجة المشكلات المالية التي لا تمتلك المنظمة خبرة في التعامل معها، وكيفية التعامل معها لمواكبة هذا التطور الاقتصادي. كما تزايد نزعة المنظمات الاستثمارية العابرة للحدود والتوجه نحو آفاق استثمارية معاصرة لتحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والسياسية والمالية، فضلاً عن ظهور أعباء جديدة للوظيفة المالية ونقلها المستوى المحلي للمستوى العالمي، لتدخل في إطار معاصرة يعرف بالعولة. وقد انعكس ذلك بصورة مباشرة على التمويل العالمي، اذ أن أسواق المال اصبحت أكثر انفتاحاً وتزايداً في اتصالها وارتباطها مع بعضها البعض عن طريق تقنيات الاتصالات السريعة، والحاسبات ذات السرعة الفائقة، وتكنولوجيا الاتصالات وغيرها يمكن من خلالها إنتاج أكثر العمليات للتمويل الأجنبي ذات الأطراف المتعددة والعملات الاجنبية في أيام معدودات، من اجل توفير التمويل المناسب بأقل تكلفة، والذي بدوره سوف

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ينعكس على أسعار المنتجات والمواد الأولية والطاقة، التي تتقلب بسرعة عالية، وخلاصة القول أن العولة ولدت العديد من المشكلات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين المستمر للوظائف المالية، ومن أهم المشكلات التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية ويقدر تعلق الامر بالتكتلات الاقتصادية الآتي:

- توحيد الاسس المعتمدة في إعداد القوائم المالية.
- ترجمة القوائم المالية المعتمدة من قبل المنظمات العالمية.
- اعتماد اجراءات واضحة لمعالجة المعاملات المحاسبية الدولية.
- اعتماد اجراءات واضحة للتحاسب الضريبي الدولي.

٢. التضخم وتأثيره على استدامة الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية: يؤثر

التضخم بصورة ملحوظة على قدرة المنظمة في تحقيق الاستقرار المالي، وهذا ازداد تأثيره بشكل خاص في سبعينات وثمانينيات القرن الماضي اذ امتد ليشكل جميع المنظمات في دول العالم، مع الاشارة الى ان هذه التأثير يمكن ان يختلف من دولة إلى أخرى، ان جميعها تواجه تضخما ماليا بمعدلات عالي، كما يؤثر التضخم على السياسات والمصارف ومؤسسات التمويل بمختلف انواعها، ومن أهم المجالات التي يبرز تأثير التضخم من خلالها:

- صعوبة التخطيط لمواجهة.
- ارتفاع الطلب على رأس المال.
- التأثير على معدلات الفائدة.
- التأثير على دقة التقارير المحاسبية اللازمة للتعامل مع المشكلات المالية.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٣. تأثير الضرائب على استدامة الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية: تفرص على

الاستثمارات المتنوعة التي تقوم بها المنظمة العديد من الضرائب (المباشرة والغير مباشرة)، وان هذه الضرائب تتفاوت بين الدول، كما انها تتفاوت بين المنظمات التي تعمل ضمن حدود الدولة الواحدة، وهناك مجموعة من الاهداف التي تسعى الدولة الى تحقيقها من خلال تصميم نظام الضرائب الخاص بها، اذ قد يتشدد هذا النظام مع المنظمات من خلال إخضاع كافة معاملات للضرائب، سواء تنفذ داخل الدولة أو تنفذ خارجها، وهذا بدوره يشكل اهم المعوقات المالية للعمليات الاستثمارية والتنمية التي تقوم بها المنظمة، ومن الممكن ان يساهم هذا النظام بتخفيف الأعباء الضريبية على عينة من المعاملات التي تنفذها المنظمة داخل الدولة، مع إعفاء للمعاملات التي تنفذ خارج حدود الدولة، وذلك بهدف تشجيع ودعم المنظمة على تنفيذ استثمارات داخلها، وأهم ما يتوجب الإشارة اليه في هذا المجال هو الاهتمام بوضع مجموعة من المبادئ والمعايير ذات العلاقة بالتحاسب الضريبي، لتأثيرها الكبير على الاستثمارات المالية وآلية إعداد القوائم المالية المختلفة للمنظمة.

٤. دور البنك المركزي في استدامة الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية: يحتل

البنك المركزي موقع القمة للجهاز المصرفي في الدولة، مع ضرورة الإشارة الى امكانية استخدام العديد من التسميات للإشارة الى البنك المركزي في الدول المتنوعة، وانه يلعب دور مهم في التأثير على حجم السيولة والنقد المتوفر للإدارة المالية وتكاليف الحصول عليها، من خلال تأثيره بطريقة مباشرة او غير مباشرة في عمليات الإقراض والاستثمار وذلك وفق مجموعة متنوعة من الآليات، أبرزها الآتي:

■ تعديل معدلات الخصم.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

■ التأثير على أنشطة الاسواق المفتوحة.

■ التحكم بنسبة الاحتياطي القانوني.

٥. السياسات المالية ودورها في استدامة الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية:

تؤثر السياسة المالية للدول بصورة مباشرة على قدرة المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية المستندة للموارد المالية، من خلال دورها في اعداد موازنتها، وكذلك التأثير على معدلات الفائدة المعتمدة داخل الأسواق المالية، اذ خلال فترات الكساد تعمل الدولة على زيادة نفقاتها وتقليل معدلات الضرائب لضمان زيادة عرض النقود وتحقيق الازدهار الاقتصادي، على الرغم من أن هذا الوضع يمكن ان يؤدي الى تحقيق عجز في الموازنة العامة، اما خلال فترات الازدهار الاقتصادي فان الدول تعمل على تقليل نفقاتها بشكل عكسي مع ارتفاع الدخل القومي الحقيقي بالشكل الذي يؤدي الى حدوث فائض في الموازنة، وهذا كله يؤثر على موقف المنظمة من تحقيق ميزتها التنافسية المستندة للموارد المالية واستدامتها.

خامساً: الجهات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية المستندة

للموارد المالية

يختلف شكل وتصميم هيكل راس المال من المنظمة إلى أخرى، وعليه يختلف دور ومكانة الجهات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية من منظمة الى اخرى ايضاً، فالمسؤول الأول عن تحقيق هذه الميزة التنافسية هو المدير المالي، الذي يتولى مسؤولية ادارة الموارد المالية للمنظمة، ويشغل منصب نائب المدير العام للشؤون المالية

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ويتولى مسؤولية تنفيذ مجموعة من الوظائف، من أبرزها اتخاذ القرارات المالية ذات العلاقة بالنقد والعملية الأجنبية المتوفرة داخل المنظمة، وكذلك اتخاذ القرارات المالية ذات العلاقة باستثمار فائض رأس المال في المجالات المتنوعة، وإدارة الأموال المطلوبة للمنظمة وتحديد مصادرها المثلى، ومن ثم رسم السياسات اللازمة لتوزيع الأرباح على المساهمين، فضلاً عن رسم السياسات الائتمانية للمنظمة، كل هذه القرارات تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية المستندة لمواردها المالية. ولكي يتمكن المدير المالي من تنفيذ مهامه بالشكل المطلوب فلا بد من توفر مجموعة من المواصفات، تتقدمها امتلاكه المؤهلات العلمية في واحد من مجالات الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة الأعمال بشكل عام، كما من الضروري امتلاكه صفات القيادة الإدارية الناجحة، والذي تساعده على إدارة العمليات التفاوضية عالية واتخاذ قراراته بالخبرة والكفاءة الميدانية والعلمية، فضلاً عن امتلاكه للعديد من المهارات الفنية، بالإضافة إلى أن المدير المالي يقع على عاتقه اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة للموارد المالية، الا انه يحتاج المساعدة من قبل طرفين وهما:

١. مدير النقدية: وهو الشخص الذي يتولى المسؤولية المباشرة عن إدارة السيولة والأسهم والسندات سريعة التداول والقابلة للبيع بسهولة، كما يتولى مسؤولية متابعة عمل كل من مدير الائتمان والموازنة الرأسمالية، كما يقع على عاتقه تحليل المتغيرات واتخاذ القرارات ذات العلاقة بالاستثمار في الموجودات الثابتة، والتوصية المتعلقة بالنقدية والسندات المالية، وتخطيط هيكل رأس المال والموازنة بين مكوناته (الملكية والمطلوبات)، لرسم السياسة الائتمانية المثلى للمنظمة، والإشراف على عمليات الجرد الدورية والسنوية للمخزون من المنتجات.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٢. المراقب المالي: وهو الشخص الذي يتولى مسؤولية تنفيذ الانشطة ذات العلاقة بأجور ومرتبات موظفي المنظمة والضريبة، ويعمل على التنسيق مع المدير المالي، ويتولى مسؤولية الإشراف على الحسابات الجارية للمنظمة، ووضع التنظيم المحاسبي ومراقبة تنفيذه، والتخطيط وإعداد التقارير المالية، فضلاً عن التنسيق مع الجهات ذات العلاقة بعمليات المنظمة في الخارج.

الفصل الحادي

عشر

الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

((تحقيق الكفاءة في استثمار الموارد))

الفصل الحادي عشر

الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

المقدمة

شهدت معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة تطورات كبيرة نتيجة للعولمة والتكنولوجيا وغيرها من التحديات التي تواجهها في الوقت الحاضر، فضلاً عن رغبتها بالاستمرار في العمل والتوسع بغض النظر عن الظروف الاستثنائية في بيئتها الديناميكية والمتغير بدرجة كبيرة وشديدة في ذات الوقت، ومن هذه الوظائف هي الانتاج والعمليات التي تلعب دور مهم في مساعد المنظمة على البقاء والازدهار وتعزيز قدرتها التنافسية، لكونها تتولى مسؤولية تشغيل وتحريك كافة الموارد التي تتمتع بها ومن تعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات من خلال انتاج المنتجات التي تلبي حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين التي تتعامل معهم وتتوافق مع توقعاتهم . ويمكن تحديد اهداف الفصل في التعرف على الآتي:

١. مفهوم الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.
٢. اهمية الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.
٣. اهم اهداف الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.
٤. اهم مركبات الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.

اولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

تعتبر ادارة الانتاج والعمليات من الادارات ذات العلاقة المباشرة بتحقيق الميزة التنافسية، اذ تشير المهام والواجبات التي تتضمنها الى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

المتنوعة الى المنتجات، وعليه فهي لا تتضمن فقط عملية الانتاج وانما مجموعة واسعة من الانشطة والعمليات، فالمنظمة المنتجة للمنتجات الملموسة تمارس عدداً من العمليات والنشاطات، يكون جزء منها فقط مختص بعملية التحويل او معالجة المواد الاولية، والجزء الاخر يركز على النشاطات اللازمة لدعم عملية التحويل والمعالجة مثل الصيانة الدورية والنقل والتفريغ، اما بالنسبة للمنظمات المنتجة للخدمات، فإن جزءاً من نشاطاتها ايضاً يختص بعملية التحويل والجزء الاخر يتمثل في النشاطات اللازمة لعملية التحويل، وان النتيجة المتحققة من ذلك سواء بالمنظمات المنتجة للسلع المادية او الخدمات هو تحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات. وقد تفقد المنظمات الكثير من حصصها السوقية نتيجة لضعف الاهتمام بأنشطة الانتاج والعمليات ومن ثم ضعف قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية ذات العلاقة بها واستدامتها، كذلك فإن دور هذه الادارة ليس بناء عمليات الانتاج فقط، وانما هو نشاط عالي المستوى موجه يتضمن مجموعة متكاملة من الانشطة الموجهة نحو ضمان مساعدة المنظمة على التعامل مع الموارد الملموسة وغير الملموسة المتاحة لديها في عمليات الانتاج. وعليه فان ادارة الانتاج والعمليات هي الإدارة المسؤولة عن انتاج المنتجات وتقديم الخدمات، من خلال معالجة المدخلات وتحويلها الى مخرجات ذات قيمة عالية بالنسبة لربائتها.

اما الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات فهي الميزة التي تتحقق من خلال تنفيذ مجموعة من الانشطة الادارية التي تركز على تصميم العملية الانتاجية وتشغيلها، والرقابة على عليها لضمان تنفيذها بطريقة تسهم بتقديم منتجات ذات قيمة عالية بالنسبة لربائن المنظمة، اي بعبارة اخرى الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال الانشطة التي تركز تحويل المدخلات الى مخرجات على شكل منتجات ذات جودة عالية وبكلف

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

مناسبة. وكذلك تم تعريف الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات بأنها الميزة التي يمكن تحقيقها من خلال تصميم الانظمة والاجراءات الانتاجية وتوجيهها والرقابة عليها، لضمان خلق المنتجات قادرة على تلبية حاجات الزبون الداخلي والخارجي، وكذلك عرفت بأنها الميزة التي يمكن تحقيقها من خلال الانشطة المسؤولة عن اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة عمليات تحويل كل من المواد والمكائن والافراد والمعلومات الى منتجات متميزة. ومن جهة اخرى تم تعريف الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات بأنها الميزة التي تتحقق من خلال التفوق في تنفيذ الانشطة المسؤولة عن ادارة الموارد المتنوعة داخل المنظمة لإنتاج المنتجات، اي المهام والواجبات ذات العلاقة بتحويل المدخلات الى مخرجات بأفضل اشكالها من خلال اتباع استراتيجيات التحسين المستمر المتنوعة. وهناك عدد من المفاهيم عامة ذات علاقة بتحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات:

١. الإنتاج: العملية التي يتم من خلالها انتاج المنتجات والخدمات.
٢. العملية: مجموعة من الأنشطة المتكاملة مع بعضها البعض، والتي تعمل على تحويل واحدة او أكثر من المدخلات الى المخرجات ذات قيمة للزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة.
٣. العمليات: الوظيفة المسؤولة عن توجيه الموارد الضرورية لإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات للزبائن المنظمة.
٤. الانتاجية: تشير الى نسبة المخرجات من المنتجات والخدمات الى واحدة او أكثر من المدخلات المستخدمة في العمليات الانتاجية سواء كانت (راس المال، العمل، المواد).

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٥. مدراء العمليات: هم الموارد البشرية الذين لديهم مسؤولية وصلاحيه اللازمة لتشغيل عمليات المنظمة الانتاجية.

٦. ادارة العملية: تتضمن وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الخاصة بإدارة الانتاج والعمليات التي يتوجب تنفيذها لتحقيق اهدافها والتي تتقدمها الميزة التنافسية.

ثانياً: اهمية الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

تحتل الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات اهمية خاصة داخل المنظمات المعاصرة، لدورها المهم في مساعدة المنظمة على تحقيق مجموعة من الخصائص النادرة وذات القيمة العالية، ويمكن تلخيصها بالآتي:

١. تعريف المشكلات التي تواجه ادارة الانتاج والعمليات وتوضيحها.
٢. جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات وآليات استدامتها.
٣. تحليل البيانات وتحويلها الى معلومات يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات.
٤. توليد مجموعة من البدائل وتقييمها لاختيار الافضل منها في ترشيد أنشطة الانتاج والعمليات.
٥. اختيار البديل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات ومتابعة مدى كفاءته في تحقيق النتائج المرجوة منه.
٦. تقييم البديل المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات ومعالجة الانحرافات المرافقة لها من اجل معالجتها واستدامة هذه الميزة لأطول مدة ممكنة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

تطبيقاً لمبدأ التخصص يمكن تحديد اهمية الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات، اذ ان تخصص المنظمات في إنتاج منتج واحد أو مجموعة متكاملة من المنتجات، اذ يساهم هذا التخصص في تقليل تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على العمليات الخاصة بتحسين جودته، وعليه فقد أصبح التخصص في الوظائف الانتاجية داخل المنظمة من اهم مزايا نجاحها وتميزها، كما تساهم هذه الميزة بمساعدة المنظمة على التوسع في ميدان اعمالها بإدخال منتجات جديدة، وكذلك استخدام الآلات متطورة في تنفيذ عمليات الانتاج الخاصة بها، بالشكل الذي يوفر الدقة والانجاز العالي للمهام والواجبات الموكلة لمواردها البشرية، كما من الممكن ان يساعد تحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات على الآتي:

١. توفير مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية (قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل) الجيدة والمناسبة التي يمكن ان تساعد المنظمة في تحقيق التوافق بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وبين الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها وكذلك اليات تنفيذها.

٢. توجيه سلوكيات الموارد البشرية وتركيزها على النشاطات المهمة والمحورية الواجب القيام بها لإنجاز الاهداف الاساسية للمنظمة.

٣. قياس فاعلية الاقسام والوحدات الادارية المختلفة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.

٤. مساعدة المنظمة في عمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها وتحديد نقاط القوى لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وتوظيف ذلك في تحقيق بالميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٥. الالتزام بمجموعة المقاييس التي يتطور على اساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة لمعالجة اوجه القصور ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.

٦. إيجاد مجموعة من المؤشرات التي يعتمد عليها لتحقيق التوافق الاستراتيجي بين جميع الاقسام ومشاركة الجميع في تحقيقها.

٧. زيادة القدرة التنبؤية في تحليل الاتجاه اعتمادا على معلومات القياس الواسعة والعريضة لمختلف المستويات الادارية ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

٨. ربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي لتحسين وتطوير الاداء الاستراتيجي ذات العلاقة بالميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات.

كما تمارس الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات في الوقت الحاضر دور مهم في التأثير على فاعلية هذه الادارة عند تنفيذ وظائفها المختلفة ومن ثم على قدرتها على تحقيق اهدافها ويمكن ان ينعكس ذلك على قدرة منظمتهم على البقاء والنمو والتنافس مع المنظمات الاخرى في ظل البيئة الديناميكية والتنافسية التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر ويمكن تحديد اهم التحديات التي تواجه الميزة التنافسية المستندة لأنشطة، كما يمكن من خلال هذه الميزة مساعدة المنظمة على مواجهة التحديات الاخلاقية، والتركيز العولمي، والتطور السريع للمنتجات وعلى وجه التحديد الحساسية بيئيا، وتحقيق الايصائية الواسعة وكذلك المشاركة في سلسلة التجهيز والارتقاء بمستويات الاداء او الانتاج الآني .

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

تهدف الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنصب في تحقيق الاهداف النهائية للمنظمة ككل وتؤثر على تنفيذ جميع وظائفها، ويمكن تحديد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات في المنظمة الى قسمين اهداف قصيرة الاجل كتطوير خصائص المنتجات وانواعها وطرق ايصالها الى الزبائن ومستوى الجودة المطلوب وكفاءة تحقيق الاهداف. واهداف طويلة الاجل كتحسين مستوى استخدام الموارد المحددة والمتاحة لمواجهة الطلب للمدى الطويل وتأمين الاموال اللازمة للحصول على تلك الموارد واتمام اسواق جديدة وتطوير منتجات قديمة واقتناء تكنولوجيا جديدة وكل ذلك بغية تحقيق رضا الزبون. وفيما يلي استعراض لأهداف الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات:

١. الكلفة: تُعد الكلفة احد اهم الاهداف التي تركز عليها معظم المنظمات للوصول الى اداء عالٍ ومتميز، فهي تسعى من خلال عمليات الكلفة المنخفضة الى تقديم خدمة او انتاج متوج بأقل كلفة ممكنة من اجل ارضاء الزبائن الخارجيين والداخليين، ان خفض الاسعار يؤدي الى زيادة الطلب على المنتجات الا انه يعمل على خفض هامش الربح اذا تعذر انتاج المنتج او الخدمة بكلفة اوطأ، ويمكن للمنظمة عرض اسعار منخفضة لمنتجاتها عند مستويات تستقطب الزبائن بإدارة التكاليف والحفاظ عليها منخفضة لكي تستطيع المنظمة ادراك ارباحها وتحقيق اهدافها باستخدام الموارد بحكمة وتقليل الضياعات الى الحد الادنى، واذا ارادت المنظمة تخفيض كلفها فعليها معرفة كلف انشطتها التي تؤثر في مجموع كلفها.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

٢. **الجودة:** تتم انشطة ادارة الانتاج والعمليات جميعها بالجودة بوصفها هدفاً مهماً واساسياً تهدف الى عمل الاشياء بشكل صحيح، ولكن الاشياء التي تحتاجها العملية لتقوم بها بشكل صحيح لابد ان تكون ملائمة لنوع العملية. اذ ان ادراك الزبون لمنتجات عالية الجودة يعني رضاه وبناء عليه هناك احتمال قوي لعودة الزبون للتعامل مع المنظمة في المستقبل، فهي مؤثر مهم ورئيس لرضا او عدم رضا الزبون، والجودة ضمن العملية تعني الاستمرار في انتاج منتجات ضمن خصائص معينة فإن ذلك لن يقود الى رضا الزبون وحسب وانما يجعل العمل اسهل داخل ادارة انشطة الانتاج والعمليات، وهي تميز المنتج المتضمن على مجموعة من الخصائص والصفات مثل الجاذبية، قلة العيوب الموثوقة، الاعتمادية طويلة الامد، فالزبائن الان يطلبون جودة وقيمة عالية ولا يقبلون بشيء اقل، وتعرف الجودة على وفق نظر رجال التسويق والزبائن بأنها الاداء الافضل، الخصائص الفريدة، والتحسينات العالية، في حين ينظر اليها العاملون في مجال التصنيع بأنها التزام بالمقاييس الموضوعة لتصنيع المنتج دون اخطاء او تلف.

٣. **السرعة:** تعني السرعة عمل الاشياء بشكل سريع، يستلزم ذلك تسليم المنتجات الى الزبائن بالسرعة التي يريدونها، السرعة يمكن ان تنجز من خلال المقدرة الاضافية، التجهيزات السريعة، والسيطرة الفعالة على تدفق العمل، وغالباً ما تفصل السرعة الفائزين عن الخاسرين في عالم التنافس، ستكون الافضل إذا كنت اسرع من منافسيك وإذا كنت الاسرع في الاستجابة مقارنة بأداء منافسيك، وتمثل السرعة الوقت المنقضي بين طلب الزبون للمنتجات او الخدمات وتسلمها. المنفعة الرئيسة للتجهيز السريع للبضائع والخدمات للزبون الخارجي تكمن في طريقة عرض وتقديم العملية للزبون

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

فكلما كانت الشركة أسرع في التجهيز كان الاحتمال أكبر في شراء الزبائن منها او استعدادهم لدفع سعر اعلى. السرعة مهمة ايضاً داخل العملية، فالاستجابة السريعة للزبون الخارجي ستدعم سرعة اتخاذ القرار والحركة السريعة للمواد الاولية والمعلومات داخل العملية.

٤. المرونة: تتغير بيئة الشركة بشكل متسارع بضمنها حاجات وتوقعات الزبون، القدرة على التكيف مع هذه التغيرات يمثل المرونة، وهي ميزة للعمليات تساعد على الاستجابة لحاجات زبائنهم بسرعة وكفاءة عالية، واحدة من النتائج (التأثيرات) المفيدة للمرونة هي زيادة قدرة العملية لعمل اشياء مختلفة لزبائن مختلفين، فهي تعني بذلك القدرة على تغيير العملية بطريقة ما.

٥. الاعتمادية: تعني الاعتمادية عمل الاشياء للزبائن بالوقت الذي يحتاجون فيه تسلم البضائع او الخدمات بالضبط، او على الاقل في المواعيد التي اعطيت إليهم، ان الزبائن سيحكمون على اعتمادية العملية فقط بعد ان يتم تسلمهم للمنتج او الخدمة فالاعتمادية داخل العملية لها تأثير مماثل. إذ إن الزبائن الداخليون سيحكمون على اداء الآخرين جزئياً من خلال مدى الاعتماد على العمليات الاخرى في تسليم المواد او المعلومات في الوقت المحدد وستكون الاعتمادية الداخلية أكثر فاعلية من تلك التي لا تتصف بالاعتمادية.

رابعاً: مركاتز الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات

هناك مجموعة من الركائز التي يتوجب على المنظمة توفيرها من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات، اذ يعق على عاتق الادارة اتخاذ العديد من القرارات التي تؤثر على اداء المنظمة ووظائفها المتنوعة، ومدى استمرارها بالعمل ضمن البيئة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التنافسية المحيطة بها. وسنحاول في هذه الفقرة التطرق الى اهم مرتكزات الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات:

١. **تصميم المنتجات:** ان المنتجات عادة ما تكون اول شيء يراه الزبون عندما يتعامل مع المنظمة، لذا فمن المهم ان يتم تصميمها بطريقة قادرة على تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم، لكونهم يتوقعون التصميم العصرية والحديثة وعلى المدد الزمنية المتكررة كي تعكس الموضة والتطورات التكنولوجية وتتوافق مع حاجاتهم المتغيرة، لذا فان التطور المستمر للتصاميم والابداع المتواصل في تقديم التصميم الجديدة يساعد على تشكيل الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات، وتوجد عدة مراحل للوصول الى التصميم النهائي للمنتج:

■ **توليد الافكار:** ان الافكار الخاصة بالمنتجات الجديدة من الممكن ان تأتي من مصادر خارج المنظمة مثل الزبائن والمنافسين وداخل المنظمة مثل العاملين في مجال ادارة التسويق وكذلك في البحث والتطوير.

■ **توليد مفاهيم المنتجات:** ان الافكار تكون بحاجة الى ان يتم تحويلها الى مفاهيم لكي يصبح بالإمكان تقييمها وبعد ذلك يتم ادخالها في العمليات من قبل المنظمة، وفي هذه المرحلة يتم غرلة الافكار اذ ان الغرض من مرحلة الغرلة أو تصفية الافكار هي أخذ سيل المفاهيم المنبثق من المنظمة وتقييم تلك المفاهيم حسب قابلية التعويل عليها وحساسيتها أو مخاطرتها.

■ **التصميم التمهيدي للمنتجات:** بعد توليد مفهوم المنتج والذي يكون مناسباً لمختلف الاجزاء في المنظمة فأنها تقوم بالتعامل مع مرحلة الثانية وهي تهيئة التصميم

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

التمهيدي، يتم فيها مرحلتين تخصيص المنتجات المحتوة في الصنفقة، وتعريف العمليات الخاصة بتهيئة الصنفقة.

٢. تحديد الجودة: الجودة مهمة جداً لأي اداء خاص بالمنظمة، كما المهمة الاساسية لوظيفة ادارة الانتاج والعمليات هي تقديم منتجات ذات الجودة الجيدة لكل من زبائنها الداخليين والخارجيين. وقد عرفت الجمعية الأمريكية الجودة بانها مجموعة من الخصائص والصفات للمنتوج التي تؤثر على قابليتها على ارضاء الاحتياجات المحددة او الضمنية، ويرى العاملون في مجال التسويق ان الجودة تكمن في عيون الزبائن الذي تعني لهم الجودة الاعلى والاداء الافضل والخصائص الاجمل والتحسينات الاخرى، كما يعتقد مدراء الانتاج ان الجودة معتمده على التصنيع وتعكس الالتزام بالمقاييس والصناعة بشكل جيد من المرة الاولى، فضلاً عن كون الجودة عنصراً حاسماً في العمليات فأن لها مضامين اخرى، وفيما يلي ثلاثة آسباب أخرى لأهمية الجودة:

- سمعة المنظمة: يمكن أن تتوقع المنظمة بأن سمعتها تعتمد على الجودة فيما إذا كانت الجودة سيئة أم كانت جيدة ولا يعد الترويج بديلاً للمنتجات عالية الجودة
- المسؤولية القانونية للمنتوج: تحتجز المحاكم بشكل متزايد المنظمات التي تصمم وتنتج او توزع المنتوجات او الخدمات ذات العيوب والمسؤولة عن الاضرار او الاذى الناتج من استخدامها .
- المضامين العالمية: تعد الجودة موضوعاً مهماً على مستوى العالم ككل، وكذلك موضوعاً مهماً بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعلميات، اذ لكي تتنافس كل من المنظمة والدولة بشكل فعال في الاقتصاد العالمي ينبغي ان

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

تقدم المنتجات ذات الجودة العالمية، التصميم العالمي، وتوقعات الاسعار العالمية في ذات الوقت.

٣. تصميم العملية والطاقة: هناك مجموعة من القرارات التي يتوجب اتخاذها لكي تتمكن المنظمة من تقديم المنتجات اللازمة لتحقيق ميزتها التنافسية، ولعل من اهم هذه القرارات هو تحديد الكيفية التي يتم بها تصنيع المنتجات وكذلك تخطط الطاقة المتاحة للمنظمة، اذ أن خطط الطاقة مهمه جداً لمستقبل المنظمة والتي تحدد اقصى حد من المنتجات التي يمكن للمنظمة تقديمها، اذ من الممكن ان تكون لدى المنظمة محطة عمل واحدة او مجموعة من محطات العمل تعمل بطاقات متنوعة وتتضمن مجموعة متكاملة من العمليات اللازمة لإنتاج المنتجات، لذا من الضروري قيام مديرو الانتاج والعمليات بتحديد مقدار الطاقة الواجب توفيرها لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي من منتجات المنظمة لاستثمار فرص النمو والارباح، ومن الضروري وضع خطط الطاقة على مستويين، خطط طاقة بعيدة الامد ذات العلاقة بالاستثمار بالمعدات والتسهيلات الجديدة وتغطي هذه الخطط سنتين على الاقل ويمكن ان تغطي فترات أطول حسب حاجة المنظمة، في حين تركز خطط الطاقة ذات الامد القصير على حجم قوة العمل، ووقت العمل الاضافي والمخزون، ويعد تخطيط الطاقة وتصميم العملية امر مركزياً لعلاقته الوثيقة بقدرة المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية واستدامتها.

٤. المخزون: للحفاظ على الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات فان المنظمة بحاجة الى مخازن قادرة على حفظ منتجاتها وتوفيرها بالوقت الذي تحتاجه، اذ يعرف المخزون على أنه الوحدات الانتاجية او مكوناتها التي تحتفظ بها للمنظمة،

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

لتلبية احتياجات زبائننا الداخليين والخارجيين، أي بعبارة أكثر دقة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالمنتجات او المواد بشكل آمن بهدف استخدامها بالمستقبل، كما عرفت وظيفة التخزين باعتبارها احدى وظائف الانتاج والعمليات بأنها العملية التي تتضمن تخطيط وتنظيم عمليات أستلام المواد الاولية والمحافظة عليها لتوفيرها الى الجهات التي تحتاجها في عملية الانتاج بطرورف تخزينية مناسبة، لضمان تلبية احتياجاتهم المختلفة بالوقت المناسب وبدون حدوث أي تأخير، وعليه فان المخزون يمكن ان يمارس دور ايجابي او سلبي في دعم الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات لعلاقته المباشرة بتحسين إنتاجية المنظمة، لكون احتفاظها بمخزون منخفض سينعكس على انخفاض إنتاجيتها ومن ثم فقدان نسبة من مبيعاتها هذا من جهة، ومن جهة اخرى فان الاحتفاظ بحجم عالي من المخزون سينعكس على ارتفاع تكاليفها ومن ثم انخفاض ربحيتها.

٥. **الصيانة:** تشمل الصيانة الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتأمين الظروف التشغيلية للمكانن والمعدات الخاصة بها، بغية المحافظة على نظام الانتاج بحالة تشغيل المثلى، وقد عرفت الصيانة بأنها نظام متكامل من الانظمة الفنية الفرعية التي تقوم بها ادارة الصيانة في المنظمة، لتقليل نسبة العطلات في المكانن والمعدات لضمان جعلها بحالة تشغيلية فعالة، وكذلك الاستعداد لإعادة تلك الحالة الفعالة في حال تعطل هذه المعدات والمكانن، أي ان الصيانة تتضمن عمليات مختلفة للمحافظة على الاجهزة والمعدات في حالة تشغيلية جيدة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستندة لأنشطة الانتاج والعمليات. كما عرفت الصيانة بأنها امتلاك المنظمة آلية جيدة لإصلاح العطل بعد حدوثه، وهذا التعريف يؤكد بان الصيانة هي عملية إدارية وفنية متكاملة

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

في الوقت ذاته، اذ تتضمن مجموعة من الوظائف الإدارية مثل (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الرقابة، واتخاذ القرارات لمعالجة المشكلات المفاجئة)، اما الوظائف الفنية فهي ذات علاقة بطبيعة المنتجات وخصائصها وكذلك الكوادر المؤهلة فنياً وإدارياً لتنفيذ الأنشطة الخاصة بإدارة الانتاج والعمليات والتي تسهم بتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

الميزة التنافسية في مجالات ادارة الاعمال

Resources:

١. Abdelfattah, F., Salah, M., Dahleez, K., Darwazeh, R., & Al Halbusi, H. (٢٠٢٤). The future of competitive advantage in Oman: Integrating green product innovation, AI, and intellectual capital in business strategies. *International Journal of Innovation Studies*, ٨(٢), ١٥٤-١٧١.
٢. Abusaimh, H., Sharabati, A., & Asha, S. (٢٠٢٣). Using cloud computing services to enhance competitive advantage of commercial organizations. *International Journal of Data and Network Science*, ٧(٣), ١٣٤٩-١٣٦٠.
٣. Adams, D., Sothinathan, J. S., & Radzi, N. M. (٢٠٢٤). Science mapping the evolution of middle leadership research, ٢٠٠٢-٢٠٢٣. *Educational Management Administration & Leadership*, ١٧٤١١٤٣٢٢٤١٢٥٧٨٩٣.
٤. Adhikari, D. R., & Shrestha, P. (٢٠٢٣). Knowledge management initiatives for achieving sustainable development goal ٤.٧: higher education institutions' stakeholder perspectives. *Journal of Knowledge Management*, ٢٧(٤), ١١٠٩-١١٣٩.
٥. Aguinis, H., Jensen, S. H., & Kraus, S. (٢٠٢٢). Policy implications of organizational behavior and human resource management research. *Academy of Management Perspectives*, ٣٦(٣), ٨٥٧-٨٧٨.
٦. Alerasoul, S. A., Tiberius, V., & Bouncken, R. B. (٢٠٢٢). Entrepreneurship and innovation: The coevolution of two fields. *Journal of Small Business Strategy*, ٣٢(٢), ١٢٨-١٥١.

٧. Algarni, M. A., Ali, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (٢٠٢٣). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, ١٥٨, ١١٣٦٧٤.
٨. Alghamdi, O., & Agag, G. (٢٠٢٤). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, ٧٦, ١٠٣٥٤٧.
٩. AlMulhim, A. F. (٢٠٢٣). The impact of administrative management and information technology on e-government success: The mediating role of knowledge management practices. *Cogent Business & Management*, ١٠(١), ٢٢٠٢٠٣٠.
١٠. Al-Qadasi, N., Zhang, G., Al-Awlaqi, M. A., Alshebami, A. S., & Aamer, A. (٢٠٢٣). Factors influencing entrepreneurial intention of university students in Yemen: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, ١٤, ١١١١٩٣٤.
١١. Ameer, F., & Khan, N. R. (٢٠٢٣). Green entrepreneurial orientation and corporate environmental performance: A systematic literature review. *European Management Journal*, ٤١(٥), ٧٥٥-٧٧٨.
١٢. Arici, H. E., & Uysal, M. (٢٠٢٢). Leadership, green innovation, and green creativity: A systematic review. *The Service Industries Journal*, ٤٢(٥-٦), ٢٨٠-٣٢٠.

١٣. Baghel, D., Pawar, P. G., Ingale, P., Ajotikar, M. V., & Sahoo, A. (٢٠٢٣). Effects of creativity and innovation on the entrepreneurial performance of the family business with special reference to banking sector. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, ٨(٤), ٢٠.
١٤. Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (٢٠٢٣). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, ٣٠(٢), ٥٨٥-٦٠٢.
١٥. Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (٢٠٢٢). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, ٣٣(٥), ١٠١٦٣٤.
١٦. Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (٢٠٢٢). Economic effects of the COVID-١٩ pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, ١-١٧.
١٧. Bellis, P., Cunial, M., & Trabucchi, D. (٢٠٢٤). Mastering hybrid worlds through digital leadership: The role of agility in fostering innovation. *Business Horizons*.
١٨. Bhaskara, G. I., Filimonau, V., Wijaya, N. M. S., & Suryasih, I. A. (٢٠٢٣). Innovation and creativity in a time of crisis: A perspective of small tourism enterprises from an emerging destination. *Tourism Management Perspectives*, ٤٦, ١٠١٠٩٣.

١٩. Bowen, D. E. (٢٠٢٤). An organizational behavior/human resource management perspective on the roles of people in a service organization context: frameworks and themes. *Journal of Service Management*, ٣٥(١), ١-٢١.
٢٠. Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., ... & Varma, A. (٢٠٢٣). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: Perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal*, ٣٣(٣), ٦٠٦-٦٥٩.
٢١. Buranasiri, B., Lai, P. L., Woo, S., & Piboonrungsroj, P. (٢٠٢٤). Impact of sustainable development goal orientation on supply chain collaboration and sustained competitive advantage: Evidence from the tea and coffee industry. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*.
٢٢. Cader, J., Koneczna, R., & Smol, M. (٢٠٢٢). Corporate social responsibility as a significant factor of competitive advantage—a case study of energy companies in Poland. *Energy Reports*, ٨, ٧٩٨٩-٨٠٠١.
٢٣. Cajková, A., Jankelová, N., & Masár, D. (٢٠٢٣). Knowledge management as a tool for increasing the efficiency of municipality management in Slovakia. *Knowledge Management Research & Practice*, ٢١(٢), ٢٩٢-٣٠٢.
٢٤. Cascini, G., Nagai, Y., Georgiev, G. V., Zelaya, J., Becattini, N., Boujut, J. F., ... & Wodehouse, A. (٢٠٢٢). Perspectives on design creativity and innovation research: ١٠

years later. International Journal of Design Creativity and Innovation, ١٠(١), ١-٣٠.

٢٥. Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (٢٠٢٤). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work-life balance of Filipino University employees during COVID-١٩: does employee involvement matter?. International Journal of Leadership in Education, ٢٧(٢), ٤٢٩-٤٤٨.
٢٦. Chen, C., Zhe, C., Yueyang, Z., Xiong, X., Xiao, T., & Lu, X. (٢٠٢٣). Evaluation of Scientific Research in Universities Based on the Theories for Sustainable Competitive Advantage. SAGE Open, ١٣(٢), ٢١٥٨٢٤٤٠٢٣١١٧٧٠٤٨.
٢٧. Chen, L. K., Liu, L. K., Woo, J., Assantachai, P., Auyeung, T. W., Bahyah, K. S., ... & Arai, H. (٢٠١٤). Sarcopenia in Asia: consensus report of the Asian Working Group for Sarcopenia. Journal of the American Medical Directors Association, ١٥(٢), ٩٥-١٠١.
٢٨. Chen, L. K., Liu, L. K., Woo, J., Assantachai, P., Auyeung, T. W., Bahyah, K. S., ... & Arai, H. (٢٠١٤). Sarcopenia in Asia: consensus report of the Asian Working Group for Sarcopenia. Journal of the American Medical Directors Association, ١٥(٢), ٩٥-١٠١.
٢٩. Chima, T., Mkwinda, E., & Kumwenda, S. (٢٠٢٤). The need for health information management professionals in Malawi health facilities. Health Information Management Journal, ٥٣(١), ٦-١٣.

٣٠. Choudhary, P., & Datta, A. (٢٠٢٤). Bibliometric analysis and systematic review of green human resource management and hospitality employees' green creativity. *The TQM Journal*, ٣٦(٢), ٥٤٦-٥٧١.
٣١. Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (٢٠٢٣). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, ٣٣(١), ١٠٠٨٩٩.
٣٢. Clancy, R., O'Sullivan, D., & Bruton, K. (٢٠٢٣). Data-driven quality improvement approach to reducing waste in manufacturing. *The TQM Journal*, ٣٥(١), ٥١-٧٢.
٣٣. Cui, Y. G., van Esch, P., & Phelan, S. (٢٠٢٤). How to build a competitive advantage for your brand using generative AI. *Business Horizons*.
٣٤. Da Veiga, A. (٢٠٢٣). A model for information security culture with creativity and innovation as enablers—refined with an expert panel. *Information & Computer Security*, ٣١(٣), ٢٨١-٣٠٣.
٣٥. Dale, W., Klepin, H. D., Williams, G. R., Alibhai, S. M., Bergerot, C., Brintzenhofeszoc, K., ... & Mohile, S. G. (٢٠٢٣). Practical assessment and management of vulnerabilities in older patients receiving systemic cancer therapy: ASCO guideline update. *Journal of Clinical Oncology*, ٤١(٢٦), ٤٢٩٣-٤٣١٢.

٣٦. Dash, G., Kiefer, K., & Paul, J. (٢٠٢١). Marketing-to-Millennials: Marketing ٤.٠, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of business research*, ١٢٢, ٦٠٨-٦٢٠.
٣٧. De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanza-longa, F. (٢٠٢٢). Knowledge management and digital transformation for Industry ٤.٠: a structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, ٢٠(٢), ٣٢٠-٣٣٨.
٣٨. de Carvalho Botega, L. F., & da Silva, J. C. (٢٠٢٢). A data-driven Machine Learning approach to creativity and innovation techniques selection in solution development. *Knowledge-Based Systems*, ٢٥٧, ١٠٩٨٩٣.
٣٩. Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (٢٠٢٣). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO ٩٠٠١ certification have an effect?. *Knowledge Management Research & Practice*, ٢١(١), ١٨٣-١٩٦.
٤٠. Dong, Q., Wu, Y., Lin, H., Sun, Z., & Liang, R. (٢٠٢٤). Fostering green innovation for corporate competitive advantages in big data era: the role of institutional benefits. *Technology Analysis & Strategic Management*, ٣٦(٢), ١٨١-١٩٤.
٤١. Duan, Z., Henriksen, L., Vallone, D., Rath, J. M., Evans, W. D., Romm, K. F., ... & Berg, C. J. (٢٠٢٤). Nicotine pouch marketing strategies in the USA: an analysis of Zyn, On! and Velo. *Tobacco control*, ٣٣(٢), ١٥٤-١٦٣.

٤٢. Durst, S. (٢٠٢٤). A plea for responsible and inclusive knowledge management at the world level. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ٥٤(١), ٢١١-٢١٩.
٤٣. Durst, S., Foli, S., & Edvardsson, I. R. (٢٠٢٤). A systematic literature review on knowledge management in SMEs: current trends and future directions. Management Review Quarterly, ٧٤(١), ٢٦٣-٢٨٨.
٤٤. Elliott, P., Andersson, B., Arbustini, E., Bilinska, Z., Cecchi, F., Charron, P., ... & Keren, A. (٢٠٠٨). Classification of the cardiomyopathies: a position statement from the European Society Of Cardiology Working Group on Myocardial and Pericardial Diseases. European heart journal, ٢٩(٢), ٢٧٠-٢٧٦.
٤٥. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (٢٠٠١). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative science quarterly, ٤٦(٢), ٢٢٩-٢٧٣.
٤٦. Ely, R. J., & Thomas, D. A. (٢٠٠١). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative science quarterly, ٤٦(٢), ٢٢٩-٢٧٣.
٤٧. Engelsberger, A., Bartram, T., Cavanagh, J., Halvorsen, B., & Bogers, M. (٢٠٢٣). The role of collaborative human resource management in supporting open innovation: a multi-level model. Human Resource Management Review, ٣٢(٢), ١٠٠٩٤٢.

٤٨. Fabrizio, C. M., Kaczam, F., de Moura, G. L., da Silva, L. S. C. V., da Silva, W. V., & da Veiga, C. P. (٢٠٢٢). Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. *Review of Managerial Science*, ١٦(٣), ٦١٧-٦٤٨.
٤٩. Farida, I., & Setiawan, D. (٢٠٢٢). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ٨(٣), ١٦٣.
٥٠. Farndale, E., Bonache, J., McDonnell, A., & Kwon, B. (٢٠٢٣). Positioning context front and center in international human resource management research. *Human Resource Management Journal*, ٣٣(١), ١-١٦.
٥١. Farooq, R. (٢٠٢٣). Knowledge management and performance: a bibliometric analysis based on Scopus and WOS data (١٩٨٨-٢٠٢١). *Journal of Knowledge Management*, ٢٧(٧), ١٩٤٨-١٩٩١.
٥٢. Farooq, R. (٢٠٢٤). A review of knowledge management research in the past three decades: a bibliometric analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ٥٤(٢), ٣٣٩-٣٧٨.
٥٣. Fernandes, C. I., Veiga, P. M., Ferreira, J. J., Rammal, H. G., & Pereira, V. (٢٠٢٢). Assessing strategic leadership in organizations: Using bibliometric data to develop a holistic model. *Journal of Business Research*, ١٤١, ٦٤٦-٦٥٥.

٥٤. Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Dooley, L. (٢٠٢٣). The effects of entrepreneurial ecosystems, knowledge management capabilities, and knowledge spillovers on international open innovation. *R&D Management*, ٥٣(٢), ٣٢٢-٣٣٨.
٥٥. Petrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (٢٠٢٢). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, ١١٥, ١٠٢٤٧٣.
٥٦. Filipovich, A. H., Weisdorf, D., Pavletic, S., Socie, G., Wingard, J. R., Lee, S. J., ... & Flowers, M. E. (٢٠٠٥). National Institutes of Health consensus development project on criteria for clinical trials in chronic graft-versus-host disease: I. Diagnosis and staging working group report. *Biology of blood and marrow transplantation*, ١١(١٢), ٩٤٥-٩٥٦.
٥٧. Finken, L., & Pilz, M. (٢٠٢٤). Intercultural sensitivity of expatriate human resource managers towards training practices in their host countries. *Human Resource Development International*, ٢٧(١), ٨-٣٥.
٥٨. Fullan, M., Azorín, C., Harris, A., & Jones, M. (٢٠٢٣). Artificial intelligence and school leadership: challenges, opportunities and implications. *School Leadership & Management*, ١-٨.
٥٩. Gajdzik, B., & Wolniak, R. (٢٠٢٢). Smart production workers in terms of creativity and innovation: The implication

for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ٨(٢), ٦٨.

٦٠. Ge, T., Abbas, J., Ullah, R., Abbas, A., Sadiq, I., & Zhang, R. (٢٠٢٢). Women's entrepreneurial contribution to family income: innovative technologies promote females' entrepreneurship amid COVID-١٩ crisis. *Frontiers in psychology*, ١٣, ٨٢٨٠٤٠.
٦١. Gelaidan, H. M., Houtgraaf, G., & Al-kwafi, O. S. (٢٠٢٢). Creativity and innovation in rapidly developing Qatar: the impact of leadership and the mediation of psychological empowerment amidst rapid growth. *International Journal of Public Sector Management*, ٣٥(٣), ٢٥٧-٢٧٥.
٦٢. Ghahramani, F., Yazdanmehr, A., Chen, D., & Wang, J. (٢٠٢٣). Continuous improvement of information security management: an organisational learning perspective. *European Journal of Information Systems*, ٣٢(٦), ١٠١١-١٠٣٢.
٦٣. Gogalniceanu, P., Kunduzi, B., Ruckley, C., Kaafarani, H., Sevdalis, N., & Mamode, N. (٢٠٢٤). Surgical leadership in a culture of safety: an inter-professional study of metrics and tools for improving clinical practice. *The American Journal of Surgery*, ٢٢٨, ٣٢-٤٢.
٦٤. Gómez, P., Shaikh, N. I., & Erkoc, M. (٢٠٢٤). Continuous improvement in the efficient use of energy in office buildings through peers effects. *Applied Energy*, ٣٦٠, ١٢٢٦٤٦.
٦٥. González-Ramos, M. I., Guadamillas, F., & Donate, M. J. (٢٠٢٣). The relationship between knowledge management

strategies and corporate social responsibility: Effects on innovation capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, ١٨٨, ١٢٢٢٨٧.

٦٦. Gouda, G. K., & Tiwari, B. (٢٠٢٤). Ambidextrous leadership: a distinct pathway to build talent agility and engagement. *Human Resource Development International*, ٢٧(١), ١٣٣-١٤١.
٦٧. Goyal, K., & Kumar, S. (٢٠٢١). Financial literacy: A systematic review and bibliometric analysis. *International Journal of Consumer Studies*, ٤٥(١), ٨٠-١٠٥.
٦٨. Graciano, P., Lermen, F. H., Reichert, F. M., & Padula, A. D. (٢٠٢٣). The impact of risk-taking and creativity stimuli in education towards innovation: A systematic review and research agenda. *Thinking Skills and Creativity*, ٤٧, ١٠١٢٢٠.
٦٩. Guchait, P., Peyton, T., Madera, J. M., Gip, H., & Molina-Collado, A. (٢٠٢٣). ٢١st century leadership research in hospitality management: a state-of-the-art systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ٣٥(١٢), ٤٢٥٩-٤٢٩٦.
٧٠. Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (٢٠٢٤). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: the moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, ٢٧(١), ٢١٤-٢٣٢.
٧١. Gupta, M., Digalwar, A., Gupta, A., & Goyal, A. (٢٠٢٤). Integrating Theory of Constraints, Lean and Six Sigma: a

framework development and its application. Production Planning & Control, ٣٥(٣), ٢٣٨-٢٦١.

٧٢. Haim, K., & Aschauer, W. (٢٠٢٤). Innovative FOCUS: A Program to Foster Creativity and Innovation in the Context of Education for Sustainability. Sustainability, ١٦(٦), ٢٢٥٧.
٧٣. Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (٢٠٢٢). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. School Leadership & Management, ٤٢(٥), ٤٣٨-٤٥٦.
٧٤. Hart, P. F., & Rodgers, W. (٢٠٢٣). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. Studies in Higher Education, ١-٢٥.
٧٥. Hawkins, A. T., Davis, B. R., Bhama, A. R., Fang, S. H., Dawes, A. J., Feingold, D. L., ... & Paquette, I. M. (٢٠٢٤). The American Society of Colon and Rectal Surgeons clinical practice guidelines for the management of hemorrhoids. Diseases of the Colon & Rectum, ٦٧(٥), ٦١٤-٦٢٣.
٧٦. Hinnant-Crawford, B., Bonney, E. N., Perry, J. A., Bozack, A. R., Peterson, D. S., Crow, R., & Carlile, S. (٢٠٢٤). Continuous Improvement, Institutional Review Boards, and Resistance to Practitioner Scholarship. Educational Researcher, ٥٣(١), ٤٦-٥٣.
٧٧. Horng, J. S., Liu, C. H., Chou, S. F., Yu, T. Y., & Ng, Y. L. (٢٠٢٣). Modelling competitive advantage using the

concepts of big data and social media to develop a sustainability strategy. *Tourism Review*, ٧٨(٣), ٧١٢-٧٢٥.

٧٨. Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (٢٠٢٣). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, ٢٨(٤), ٥٩٨-٦١٠.
٧٩. Hueso, J. A., Jaén, I., & Liñán, F. (٢٠٢١). From personal values to entrepreneurial intention: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ٢٧(١), ٢٠٥-٢٣٠.
٨٠. Idrees, H., Xu, J., Haider, S. A., & Tehseen, S. (٢٠٢٣). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, ٨(٢), ١٠٠٣٥٠.
٨١. Iskandar, Y., Joeliaty, J. O. E. L. I. A. T. Y., Kaltum, U., & Hilmiana, H. (٢٠٢١). Bibliometric analysis on social entrepreneurship specialized journals. *J. WSEAS Trans. Environ. Dev*, ٩٤١-٩٥١.
٨٢. Izulain, A., Aranguren, M. J., & Wilson, J. R. (٢٠٢٤). Place-leadership and power in the futures domain: the case of Euskadi ٢٠٤٠. *European Planning Studies*, ١-١٨.
٨٣. Jamil, K., Dunnan, L., Gul, R. F., Shehzad, M. U., Gillani, S. H. M., & Awan, F. H. (٢٠٢٢). Role of social media marketing activities in influencing customer intentions: a perspective of a new emerging era. *Frontiers in psychology*, ١٢, ٨٠٨٥٢٥.

٨٤. Jiang, Z., Huo, M. L., Jones, J., Cheng, Z., Manoharan, A., & Spoehr, J. (٢٠٢٤). Thriving in future work: knowledge management and innovation perspectives, *Knowledge Management Research & Practice*, ١-١٢.
٨٥. Jiatong, W., Murad, M., Bajun, F., Tufail, M. S., Mirza, F., & Rafiq, M. (٢٠٢١). Impact of entrepreneurial education, mindset, and creativity on entrepreneurial intention: mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers in psychology*, ١٢, ٧٢٤٤٤٠.
٨٦. Johnstone, S. (٢٠٢٤). Human resource management in recession: Restructuring and alternatives to downsizing in times of crisis. *Human Resource Management Journal*, ٣٤(١), ١٣٨-١٥٧.
٨٧. Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., & Amin, M. (٢٠٢٤). Social entrepreneurship and sustainability: A conceptual framework. *Journal of Social Entrepreneurship*, ١٥(١), ٢٦-٤٩.
٨٨. Kambur, E., & Yildirim, T. (٢٠٢٣). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, ٤٤(٣), ٤٢٢-٤٥٢.
٨٩. Karakose, T., Tülübaş, T., & Papadakis, S. (٢٠٢٣, July). The scientific evolution of social justice leadership in education: Structural and longitudinal analysis of the existing knowledge base, ٢٠٠٣-٢٠٢٢. In *Frontiers in education* (Vol. ٨, p. ١١٣٩٦٤٨). Frontiers Media SA.
٩٠. Karim, A., Agus, A., Nurnilasari, N., Widiyanti, D., Fikriyah, F., Rosadah, R. A., ... & Nurkholis, N. (٢٠٢٣). A

study on managerial leadership in education: A systematic literature review. Heliyon.

٩١. Kerr, G., Lings, I., Terry, L., Richards, J., & Muirhead, B. (٢٠٢٤). Competitive advantage for life: an industry view of marketing communication education. *Journal of Marketing Communications*, ٣٠(٢), ٢٦٥-٢٨١.
٩٢. Khan, A. N., Mehmood, K., & Kwan, H. K. (٢٠٢٤). Green knowledge management: A key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, ٩(١), ١٠٠٤٥٥.
٩٣. Kharisma, D. B. (٢٠٢١). Urgency of financial technology (Fintech) laws in Indonesia. *International Journal of Law and Management*, ٦٢(٣), ٣٢٠-٣٣١.
٩٤. Kılınç, A. Ç., Polatcan, M., Turan, S., & Özdemir, N. (٢٠٢٤). Principal job satisfaction, distributed leadership, teacher-student relationships, and student achievement in Turkey: A multilevel mediated-effect model. *Irish Educational Studies*, ٤٣(٢), ٢٨١-٢٩٩.
٩٥. Kim, S., Vaiman, V., & Sanders, K. (٢٠٢٢). Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. *Human Resource Management*, ٦١(٣), ٢٨٣-٢٩٣.
٩٦. Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., & Jalil, N. A. (٢٠٢٤). The role of talent management to accomplish its principal purpose in

human resource management. In Data-Driven Intelligent Business Sustainability (pp. ٢٧٤-٢٩٢). IGI Global.

٩٧. Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (٢٠٠٦). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, ٧(٣), ٧٧-١٢٤.
٩٨. Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (٢٠٢٣). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, ٤٤(٦), ١٤٢٥-١٤٥٢.
٩٩. Krishnan, R., Rajagopal, N. K., Perumal, E., & Kandasamy, L. (٢٠٢٤). Crafting Future Leaders: Nurturing Creativity in Management Education for the Innovation Economy. In *Neuroleadership Development and Effective Communication in Modern Business* (pp. ١٧-٥٠). IGI Global.
١٠٠. Ku, E. C. (٢٠٢٤). Opportunity or destiny: how do market knowledge resources and absorptive capacities lead to competitive advantage for travel agencies?. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, ٤١(٥), ٦٧٣-٦٨٨.
١٠١. Kumar, N., Singh, A., Gupta, S., Kaswan, M. S., & Singh, M. (٢٠٢٤). Integration of Lean manufacturing and Industry ٤.٠: a bibliometric analysis. *The TQM Journal*, ٣٦(١), ٢٤٤-٢٦٤.
١٠٢. Lameijer, B. A., Boer, H., Antony, J., & Does, R. J. M. M. (٢٠٢٣). Continuous improvement implementation models: a reconciliation and holistic metamodel. *Production Planning & Control*, ٣٤(١١), ١٠٦٢-١٠٨١.

١٠٣. Li, Z., Wu, Y., Rasoulinezhad, E., Sheng, Y., & Bi, C. (٢٠٢٣). Green economic recovery in central Asia by utilizing natural resources. *Resources Policy*, ٨٣, ١٠٣٦٢١.
١٠٤. Liao, Z., Chen, J., Chen, X., & Song, M. (٢٠٢٤). Digital platform capability, environmental innovation quality, and firms' competitive advantage: The moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, ٢٦٨, ١٠٩١٢٤.
١٠٥. Liu, F., Qu, S., Fan, Y., Chen, F., & He, B. (٢٠٢٣). Scientific creativity and innovation ability and its determinants among medical postgraduate students in Fujian province of China: a cross sectional study. *BMC Medical Education*, ٢٣(١), ٤٤٤.
١٠٦. Liu, Q., Qu, X., Wang, D., Abbas, J., & Mubeen, R. (٢٠٢٢). Product market competition and firm performance: business survival through innovation and entrepreneurial orientation amid COVID-١٩ financial crisis. *Frontiers in Psychology*, ١٢, ٧٩٠٩٢٣.
١٠٧. Liu, W., Liu, Y., Zhu, X., Nespoli, P., Profita, F., Huang, L., & Xu, Y. (٢٠٢٤). Digital entrepreneurship: towards a knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, ٢٨(٢), ٣٤١-٣٥٤.
١٠٨. Liu, Z., Guo, Y., Zhang, M., & Ma, G. (٢٠٢٤). Can green human resource management promote employee green advocacy? The mediating role of green passion and the moderating role of supervisory support for the environment.

The International Journal of Human Resource Management, 30(1), 121-153.

109. Maduforo, A. N., Scott, S., & Scott, D. (2024). Leadership Development for Contemporary Post-Secondary Academic Leaders: Challenges, Content and Approach. SAGE Open, 14(2), 21082440.24112537457.
110. Mahadevan, S., Nath, P., & Hu, Z. (2022). Uncertainty quantification for additive manufacturing process improvement: Recent advances. ASCE-ASME Journal of Risk and Uncertainty in Engineering Systems, Part B: Mechanical Engineering, 8(1), 010801.
111. Maheshwari, G., & Kha, K. L. (2023). A bibliometric analysis of influence of leadership styles on employees and organization in higher education sector from 2007 to 2022. International Journal of Leadership in Education, 1-45.
112. Malik, M., Ali, M., Latan, H., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2023). Green project management practices, green knowledge acquisition and sustainable competitive advantage: empirical evidence. Journal of Knowledge Management, 27(4), 2350-2375.
113. Malinova, M., Gross, S., & Mendling, J. (2022). A study into the contingencies of process improvement methods. Information Systems, 104, 101880.
114. Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J. G., & Garcia-Perez, A. (2023). Sustainability knowledge management and organisational learning in tourism: Current approaches and

areas for future development. *Journal of Sustainable Tourism*, ٣١(٤), ٨٩٥-٩٠٧.

١١٥. McDermott, O., Antony, J., Sony, M., & Looby, E. (٢٠٢٣). A critical evaluation and measurement of organisational readiness and adoption for continuous improvement within a medical device manufacturer. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, ١٨(٢), ١٤٥-١٥٥.
١١٦. McGinity, R., Heffernan, A., & Courtney, S. J. (٢٠٢٢). Mapping trends in educational-leadership research: A longitudinal examination of knowledge production, approaches and locations. *Educational Management Administration & Leadership*, ٥٠(٢), ٢١٧-٢٣٢.
١١٧. Mohammad Saif, A. N., & Islam, M. A. (٢٠٢٤). Blockchain in human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, ٣٦(٤), ٦٣٥-٦٥٠.
١١٨. Moreira, V. R., Lebron, Y. A. R., Couto, C. F., Maia, A., Moravia, W. G., & Amaral, M. C. S. (٢٠٢٢). Process development for textile wastewater treatment towards zero liquid discharge: Integrating membrane separation process and advanced oxidation techniques. *Process Safety and Environmental Protection*, ١٥٧, ٥٣٧-٥٤٦.
١١٩. Mubeen, R., Han, D., Abbas, J., Raza, S., & Bodian, W. (٢٠٢٢). Examining the relationship between product market competition and Chinese firms performance: the mediating

impact of capital structure and moderating influence of firm size. *Frontiers in Psychology*, ١٢, ٧٠٩٦٧٨.

١٢٠. Muñoz-Écija, T., Vargas-Quesada, B., & Chinchilla-Rodríguez, Z. (٢٠٢٤). Unveiling cognitive structure and comparative advantages of countries in knowledge domains. *Journal of Information Science*, ٥٠(١), ١٤٥-١٦١.
١٢١. Oliveira, B. S., Santos, R. G., & Santos, B. A. (٢٠٢٤). Improving the knowledge management of marine megafauna strandings. *Journal of Environmental Management*, ٣٥١, ١١٩٨١٥.
١٢٢. Özdemir, N., Gümüş, S., Kılınç, A. Ç., & Bellibaş, M. Ş. (٢٠٢٢). A systematic review of research on the relationship between school leadership and student achievement: An updated framework and future direction. *Educational Management Administration & Leadership*, ١٧٤١١٤٣٢٢٢١١١٨٦٦٢.
١٢٣. Pan, H. L. W., Wiens, P. D., & Moyal, A. (٢٠٢٣). A bibliometric analysis of the teacher leadership scholarship. *Teaching and teacher education*, ١٢١, ١٠٣٩٣٦.
١٢٤. Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (٢٠٢١). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, ٥٨, ١٠٢٣١٠.
١٢٥. Pham, M. T., Wu, A. Y., & Wang, D. (٢٠٢٤). Benchmarking Scholarship in Consumer Research: The p-

Index of Thought Leadership, Journal of Consumer Research, ٥١(١), ١٩١-٢٠٣.

١٢٦. Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (٢٠٢٤). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. Social Responsibility Journal, ٢٠(٢), ٣٢٦-٣٤٣.
١٢٧. Prashar, A. (٢٠٢٣). Quality management in industry ٤.٠ environment: a morphological analysis and research agenda. International Journal of Quality & Reliability Management, ٤٠(٣), ٨٦٣-٨٨٥.
١٢٨. Priyashantha, K. G. (٢٠٢٣). Disruptive technologies for human resource management: A conceptual framework development and research agenda. Journal of Work-Applied Management, ١٥(١), ٢١-٣٦.
١٢٩. Purwanto, J., Nasution, R. A., & Anggoro, Y. (٢٠٢٣). Gaining competitive advantage through corporate foresight value creation—The evidence from ASEAN automotive local affiliate companies. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, ٩(٤), ١٠٠١٤٣.
١٣٠. Ramírez-Zavala, M. R., López-Guerrero, A., Olivares-Fong, L. D. C., Velázquez-Victorica, K. I., & Montoya-Alcaraz, M. (٢٠٢٤). Factors That Impact the Dynamics and Effectiveness of Work Teams during the Implementation of Continuous Improvement Tools in the Manufacturing Industry: A Systematic Literature Review. Applied Sciences, ١٤(٣), ١٠١٧.

١٣١. Reich, Y. (٢٠٢٢). We cannot play ٢٠ questions with creativity and innovation and win: the necessity of practice-based integrative research. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, ١٠(٢), ٦٩-٧٤.
١٣٢. Rossi, L., Pasca, M. G., Arcese, G., & Poponi, S. (٢٠٢٤). Innovation, researcher and creativity: A complex indicator for territorial evaluation capacity. *Technology in Society*, ٧٧, ١٠٢٥٤٥.
١٣٣. Rumanti, A. A., Rizana, A. F., & Achmad, F. (٢٠٢٣). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, ٩(٢), ١٠٠٠٤٥.
١٣٤. Rusydiana, A. S. (٢٠٢١). Bibliometric analysis of journals, authors, and topics related to COVID-١٩ and Islamic finance listed in the Dimensions database by Biblioshiny. *Science Editing*, ٨(١), ٧٢-٧٨.
١٣٥. Saginor, J. (٢٠٢٤). The Real Estate Academic Leadership (REAL) Rankings for ٢٠١٩-٢٠٢٣. *Journal of Real Estate Literature*, ٣٢(١), ٥١-٥٦.
١٣٦. Saginor, J. (٢٠٢٤). The Real Estate Academic Leadership (REAL) Rankings for ٢٠١٩-٢٠٢٣. *Journal of Real Estate Literature*, ٣٢(١), ٥١-٥٦.
١٣٧. Saha, S., Das, R., Lim, W. M., Kumar, S., Malik, A., & Chillakuri, B. (٢٠٢٣). Emotional intelligence and leadership:

insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*, ٤٤(٤), ٦٧١-٧٠١.

١٣٨. Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shah, S. A., & Sahibzada, H. F. (٢٠٢٣). Refuelling knowledge management processes towards organisational performance: mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research & Practice*, ٢١(١), ١-١٣.
١٣٩. Salazar-Rebaza, C., Zegarra-Alva, M., & Cordova-Buiza, F. (٢٠٢٢). Management and leadership in university education: Approaches and perspectives. *Problems and Perspectives in Management*, ٢٠(٢), ١٣٠-١٤١.
١٤٠. Salman, M., Anwar, I., Ganie, S. A., & Saleem, I. (٢٠٢٤). Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: Evidence From the Indian Banking Industry. *Management and Labour Studies*, ٤٩(١), ٩٧-١١٨.
١٤١. Samaras, A. P., & Pithouse-Morgan, K. (٢٠٢٤). Promoting Methodological Creativity and Innovations: Editorial Learning from a Poetic Self-Study Journal Special Issue. *Studying Teacher Education*, ١-٢٠.
١٤٢. Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckennooghe, D., Rafferty, A. E., & Schwarz, G. (٢٠٢٤). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, ١٧١, ١١٤٣٦٥.
١٤٣. Santhosh, S. S., & Lawrence, L. N. (٢٠٢٣). Understanding the implementations and limitations in

knowledge management and knowledge sharing using a systematic literature review. *Current Psychology*, ٤٢(٣٦), ٣٢٤٢٧-٣٢٤٤٢.

١٤٤. Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (٢٠٢٢). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, ٣٩(٥), ١٠٣٥-١٠٦٤.
١٤٥. Saura, J. R. (٢٠٢١). Using data sciences in digital marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*, ٦(٢), ٩٢-١٠٢.
١٤٦. Sever, M. S., Vanholder, R., Oniscu, G., Abramowicz, D., Van Biesen, W., Maggiore, U., ... & Hilbrands, L. (٢٠٢٣). Kidney transplantation during mass disasters—from COVID-١٩ to other catastrophes: a Consensus Statement by the DESCARTES Working Group and Ethics Committee of the ERA. *Nephrology Dialysis Transplantation*, ٣٨(٢), ٣٠٠-٣٠٨.
١٤٧. Shah, P., Singh Dubey, R., Rai, S., Renwick, D. W., & Misra, S. (٢٠٢٤). Green human resource management: A comprehensive investigation using bibliometric analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ٣١(١), ٣١-٥٣.
١٤٨. Sharma, G. D., Kraus, S., Liguori, E., Bamel, U. K., & Chopra, R. (٢٠٢٤). Entrepreneurial challenges of COVID-١٩: Re-thinking entrepreneurship after the crisis. *Journal of Small Business Management*, ٦٢(٢), ٨٢٤-٨٤٦.

١٤٩. Sidelkivska, V., & Bilbao-Calabuig, P. (٢٠٢٣). Conceptualizing cognitive and behavioral elements of individual's creativity and innovation: systematic literature review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, ١-٢٨.
١٥٠. Škare, M., Blanco-Gonzalez-Tejero, C., Crecente, F., & Del Val, M. T. (٢٠٢٢). Scientometric analysis on entrepreneurial skills-creativity, communication, leadership: How strong is the association?. *Technological Forecasting and Social Change*, ١٨٢, ١٢١٨٥١.
١٥١. Škare, M., Blanco-Gonzalez-Tejero, C., Crecente, F., & Del Val, M. T. (٢٠٢٢). Scientometric analysis on entrepreneurial skills-creativity, communication, leadership: How strong is the association?. *Technological Forecasting and Social Change*, ١٨٢, ١٢١٨٥١.
١٥٢. Sonnenberg, M., Gubala, C., Burry, J., Griffith, J., Zarlengo, T., & Melonçon, L. (٢٠٢٤). Implementing a continuous improvement model for assignment evaluation at the technical and professional communication program level. *Journal of Technical Writing and Communication*, ٥٤(١), ٢٤-٤٥.
١٥٣. Steidl, M., Felderer, M., & Ramler, R. (٢٠٢٣). The pipeline for the continuous development of artificial intelligence models—Current state of research and practice. *Journal of Systems and Software*, ١٩٩, ١١١٦١٥.

١٥٤. Tan, K., Siddik, A. B., Sobhani, F. A., Hamayun, M., & Masukujjaman, M. (٢٠٢٢). Do environmental strategy and awareness improve firms' environmental and financial performance? The role of competitive advantage. Sustainability, ١٤(١٧), ١٠٦٠٠.
١٥٥. Tang, M., Reiter-Palmon, R., & Ivcevic, Z. (٢٠٢٢). Creativity and Innovation in Times of Crisis (COVID-١٩). Frontiers in Psychology, ١٣, ٨٥٨٩٠٧.
١٥٦. Tanova, C., & Bayighomog, S. W. (٢٠٢٢). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. The Service Industries Journal, ٤٢(٥-٦), ٤١٢-٤٥٢.
١٥٧. Tantawy, M., Herbert, K., McNally, J. J., Mengel, T., Piperopoulos, P., & Foord, D. (٢٠٢١). Bringing creativity back to entrepreneurship education: Creative self-efficacy, creative process engagement, and entrepreneurial intentions. Journal of Business Venturing Insights, ١٥, e٠٠٢٣٩.
١٥٨. Thakur, V., Akerele, O. A., & Randell, E. (٢٠٢٣). Lean and Six Sigma as continuous quality improvement frameworks in the clinical diagnostic laboratory. Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences, ٦٠(١), ٦٣-٨١.
١٥٩. Tootoonchy, M., & Sajadi, S. M. (٢٠٢٤). Corporate entrepreneurship as a learning process: Development of new capabilities. Entrepreneurship Research Journal, ١٤(١), ١٤٩-١٨٦.
١٦٠. Tortorella, G., Prashar, A., Vassolo, R., Cawley Vergara, A. M., Godinho Filho, M., & Samson, D. (٢٠٢٤). Boosting the

impact of knowledge management on innovation performance through industry ٤.٠ adoption. Knowledge Management Research & Practice, ٢٢(١), ٣٢-٤٨.

١٦١. Tran, T. Q., Ng, F. L., Kai, J. T. Y., Feih, S., & Nai, M. L. S. (٢٠٢٢). Tensile strength enhancement of fused filament fabrication printed parts: a review of process improvement approaches and respective impact. Additive Manufacturing, ٥٤, ١٠٢٧٢٤.
١٦٢. Ul-Durar, S., Awan, U., Varma, A., Memon, S., & Mention, A. L. (٢٠٢٢). Integrating knowledge management and orientation dynamics for organization transition from eco-innovation to circular economy. Journal of Knowledge Management, ٢٧(٨), ٢٢١٧-٢٢٤٨.
١٦٣. Van Dun, C., Moder, L., Kratsch, W., & Röglinger, M. (٢٠٢٣). ProcessGAN: Supporting the creation of business process improvement ideas through generative machine learning. Decision Support Systems, ١٦٥, ١١٣٨٨٠.
١٦٤. Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (٢٠٢١). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. International Journal of Information Management Data Insights, ١(١), ١٠٠٠٠٢.
١٦٥. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (٢٠٢٢). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. The international journal of human resource management, ٣٢(٦), ١٢٣٧-١٢٦٦.

١٦٦. Wang, J., Omar, A. H., Alotaibi, F. M., Daradkeh, Y. I., & Althubiti, S. A. (٢٠٢٢). Business intelligence ability to enhance organizational performance and performance evaluation capabilities by improving data mining systems for competitive advantage. *Information Processing & Management*, ٥٩(٦), ١٠٣٠٧٥.
١٦٧. Wang, W., Zhang, D., Wang, H., Zhu, Q., & Morabbi Heravi, H. (٢٠٢٣). How do businesses achieve sustainable success and gain a competitive advantage in the green era?. *Kybernetes*, ٥٢(٩), ٣٢٤١-٣٢٦٠.
١٦٨. Wesemann, A. (٢٠٢٤). Turbulence Ahead: Strategic Human Capital Management, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Public Personnel Management*, ٥٣(١), ١٤٨-١٦٩.
١٦٩. Winblad, B., Palmer, K., Kivipelto, M., Jelic, V., Fratiglioni, L., Wahlund, L. O., ... & Petersen, R. C. (٢٠٠٤). Mild cognitive impairment—beyond controversies, towards a consensus: report of the International Working Group on Mild Cognitive Impairment. *Journal of internal medicine*, ٢٥٦(٣), ٢٤٠-٢٤٦.
١٧٠. Wu, L., Jiang, S., Wang, X., Yu, L., Wang, Y., & Pan, H. (٢٠٢٢). Entrepreneurship education and entrepreneurial intentions of college students: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy and the moderating role of entrepreneurial competition experience. *Frontiers in psychology*, ١٢, ٧٢٧٨٢٦.

١٧١. Xiao, Q., Cooke, F. L., & Chen, L. (٢٠٢٢). Nurses' well-being and implications for human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, ٢٤(٤), ٥٩٩-٦٢٤.
١٧٢. Yang, M., Jaafar, N., Al Mamun, A., Salameh, A. A., & Nawi, N. C. (٢٠٢٢). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM-neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, ١١(١), ٤٤.
١٧٣. Yang, Q., Zhao, Y., & Ma, D. (٢٠٢٢). Cu-mediated Ullmann-type cross-coupling and industrial applications in route design, process development, and scale-up of pharmaceutical and agrochemical processes. *Organic Process Research & Development*, ٢٦(٦), ١٦٩٠-١٧٥٠.
١٧٤. Yurkofsky, M. (٢٠٢٢). From compliance to improvement: How school leaders make sense of institutional and technical demands when implementing a continuous improvement process. *Educational administration quarterly*, ٥٨(٢), ٣٠٠-٣٤٦.
١٧٥. Zaman, M., Vo-Thanh, T., Hasan, R., Shams, S. R., & Vukovic, D. B. (٢٠٢٢). How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*, ١-١٦.
١٧٦. Zastempowski, M. (٢٠٢٤). Exploring the Influence of Divergent Thinking on Social Innovation in the Micro-

entrepreneurial Context: Evidence from Poland. Sustainable Futures, ١٠٠٢١٢.

١٧٧. Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (٢٠٢٣). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. Applied Psychology, ٧٢(٣), ٩١٥-٩٣٦.
١٧٨. Zhang, L., Chen, M., & Zamil, A. M. (٢٠٢٣). Live stream marketing and consumers' purchase intention: An IT affordance perspective using the SOR paradigm. Frontiers in Psychology, ١٤, ١٠٦٩٠٥٠.
١٧٩. Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (٢٠٢٣). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. Technological Forecasting and Social Change, ١٨٦, ١٢٢١١٤.
١٨٠. Zhao, S., Liu, X., Andersson, U., & Shenkar, O. (٢٠٢٢). Knowledge management of emerging economy multinationals. Journal of World Business, ٥٧(١), ١٠١٢٥٥.
١٨١. Zhou, Q., & Zheng, X. (٢٠٢٤). Socially responsible human resource management and employee green behavior at work: the role of learning goal orientation and moral identity. The International Journal of Human Resource Management, ٣٥(١), ١-٣٥.
١٨٢. Zighan, S., & Ruel, S. (٢٠٢٣). SMEs' resilience from continuous improvement lenses. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, ١٥(٢), ٢٣٣-٢٥٣.

١٨٣. Zulfqar, A., Valcke, M., Hussain, B., & Devos, G. (٢٠٢٤). Evaluation of the temporal impact of a leadership development program in higher education. *Innovations in Education and Teaching International*, ٦١(٢), ٢١٣-٢٢٧.