

دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة

إعداد

أحمد مجبل سمري المطيري

باحث ماجستير إدارة أعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

ملخص البحث

اتجه البحث في إجراءاته نحو محاوره نظرية تدور حول معالجة مشكلة بحثية تتضمن ما يمكن إتباعه من آليات متاحة أمام منظمة الأعمال لاستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جني منافعها بالشكل الذي يمكن المنظمة من المحافظة على النجاح المتوقع في السباق التنافسي وذلك من خلال دور الأداء المؤسسي في ذلك من خلال عصر الرقمنة، إذ وجدنا من خلال التحليل النظري أن استدامة المزايا التنافسية لمنظمة الأعمال تتأثر بمجموعة مخاطر ووجود آليات يمكن إتباعها للحد من آثار تلك المخاطر. وخلص البحث إلى ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية، فضلاً عن الآليات المطلوبة لمواجهتها لا سيما وأن إغفال تلك المخاطر يمكن أن ينعكس بآثار سلبية على استمرارية الأداء المؤسسي، فضلاً عن إمكانية استخدامها بوصفها نظريات إستراتيجية صالحة للتطبيق الميداني من حالات التكامل التي يحتويها وبما ينعكس بآثاره الإيجابية المتمثلة الأداء المؤسسي المتميز المستمر جراء القدرة المنظمة على مواكبة الديناميكية التي تمتاز بها المتضمنات العملية لاستدامة المزايا التنافسية في عصر الرقمنة .

الكلمات المفتاحية: الأداء المؤسسي، الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

يشمل الإطار النظري، مفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة بالإداء المؤسسي، وكذلك مفهوم وأبعاد والدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة وذلك على النحو التالي :

١ - مفهوم الأداء المؤسسي

يعبر الأداء المؤسسي عن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (عيد، ٢٠١٦) .

- أ- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية .
 - ب- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .
 - ج - أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية .
- ورغم إشمال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن كل بعد منها منفرداً ، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لكليهما ، بالإضافة لتأثيرات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية .

قامت دراسة (Azizan&Lazim, 2013) بإختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وتشكل مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية الصغيرة الماليزية، أما عينة الدراسة فقد تم الحصول عليها من خلال عينة عشوائية بلغت (٢٦٥) منظمة صناعية صغيرة في ماليزيا ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين إدارة الموارد البشرية متمثلة في إنتاجية العاملين (المخرجات) والأداء المؤسسي ، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الدور الحكومي من خلال ما يقدمه من دعم وبين الأداء المؤسسي في المنظمات الصغيرة الصناعية في ماليزيا.

وتناولت دراسة (إدريس ، ٢٠١٦) أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية ، وتكمن أهمية الدراسة في أن التنبؤ بالمستقبل وما له من دور في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات التعليمية، وكذلك تسليط الضوء على المزايا التي تحققها المؤسسات التعليمية من جراء تطبيق التخطيط الإستراتيجي ، وهدفت الدراسة إلى تحسين واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية السودانية وربطه بالأداء المؤسسي كعنصر مهم للتزقية وكفاءة الأداء ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه توجد علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وإتباع الطرق الصحيحة في عملية التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من الخطط، وينعكس ذلك بالإيجاب على البيئة وتطورها.

كما سعت دراسة (عيد ، ٢٠١٦) الى التأكد من قدرة الأداء المؤسسي على تحسين العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وبين جودة الخدمة التعليمية، وقد انطلق البحث من ظاهرة تتمثل في انخفاض نسب حضور الطلاب للجامعات بشكل طوعي، مما أعطى إشارة لوجود مشكلة، كما أشار الطلاب أن ذلك نتيجة لضعف مستوى جودة الخدمة التعليمية، ولجمع البيانات تم استخدام قائمة استقصاء، ذات شقين الشق الأول تم توجيهه لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، والشق الثاني تم توجيهه للطلاب، وتم الاعتماد على أسلوب تحليل التباين وتحليل المسار (أموس) وعدد من الاختبارات الإحصائية واختبار فروض البحث، وتم التوصل إلى أهمية الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى جودة الخدمة التعليمية، كما أنه يدعم أنماط ثقافة (الابتكار- الرسالة - المشاركة) بدرجة أكبر من نمطي التكيف والاتساق، كما تبين أن الجامعات التي تتبع نمط ثقافة الرسالة ونمط ثقافة الابتكار ذات أداء مؤسسي أفضل وتتسم بجودة خدمة تعليمية أفضل. وأكد (آل نملان ، ٢٠١٧) على قياس وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة بدولة قطر ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة ، وتمثلت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين والبالغ عددهم (٣٧٢) إستخدمت قائمة الإستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية ، وبعد إجراء عملية التحليل الخاصة ببيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على التعلم التنظيمي. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي. ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط .

كما تطرق (حياصات ، ٢٠١٧) الى معرفة أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في الدائرة العامة للأحوال المدنية والجوازات بدولة الأردن "، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير قائمة إستقصاء ، وتم التأكد من صدقها وثباتها ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٩) عامل، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها أنه يوجد أثر للتطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي، كما بينت الدراسة أن هناك أثر للتطوير التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي والأساليب والإجراءات وتكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي من خلال بعد العمليات الداخلية، وكذلك التعلم والنمو لدى العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات العامة الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مهارات العاملين، وكذلك بزيادة الأبحاث المرتبطة بموضوع الدراسة .

في حين بحثت دراسة (الخطيب ، ٢٠١٧) أثر الولاء التنظيمي على الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، وتتبع أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة للولاء التنظيمي على الأداء المؤسسي ، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدمت قائمة إستقصاء لغرض جمع البيانات وتم توزيعها على عينة مكونة من (٢١٠) مبحوثاً ، كان إختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بين الولاء التنظيمي والأداء المؤسسي لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .

وتناول (أبو شقة، ٢٠١٧) معرفة أثر استخدام تقنية المعلومات في الأداء المؤسسي للجامعات، وذلك من خلال إظهار أثر مكونات تقنية المعلومات (المكونات المادية، المكونات البرمجية، قواعد ومستودعات البيانات، تقنيات الاتصالات والشبكات، المعرفة التقنية في تحسين الأداء المؤسسي للكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية بمحافظة غزة من خلال قياس (الفعالية الكفاءة، والانتاجية)، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٥٤) موظفاً ، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تقنية المعلومات (المكونات المادية، المكونات البرمجية، قواعد البيانات، تقنيات الشبكات والاتصالات، المعرفة التقنية) والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية محل الدراسة.

هدفت دراسة (جمال ، ٢٠١٨) الى التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ، والتعرف على نوعية التأثير الإيجابي أو السلبي للأنماط الأساسية للقيادة الأكثر تطبيقاً في المنظمات ، مثل النمط التسلطي والنمط الديمقراطي ، ومن خلال استخدام كلا المنهجين الوصفي والتحليلي ، فقد انتهت الدراسة الى وجود علاقة ذات طبيعة متباينة بين دور الأنماط القيادية وتحقيق جودة الأداء المؤسسي ، حيث هناك تأثير إيجابي للنمط الديمقراطي على جودة الأداء المؤسسي ، بينما هناك علاقة عكسية على الأداء المؤسسي .

وسعت دراسة (النيل وسليمان ، ٢٠١٨) ، الى معرفة العلاقة الترابطية بين الهياكل التنظيمية والأداء المؤسسي ، بالتطبيق على ديوان الضرائب لمعرفة مدى قدرة هيكل الديوان الحالي في تحقيق أهدافه ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل بيانات الدراسة ، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وكفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي .

استهدفت دراسة (الأكلبي ، ٢٠١٨) التعرف على خصائص ممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم تحديد حجم العينة بمقدار (450) مفردة، وكانت نسبة الاستجابة % 97 ، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها ضعف الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة والممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة ، بالإضافة إلى أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا تتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي ، كذلك محدودية استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة وكلياتها لتفعيل دورها في دعم الأداء المؤسسي من خلال تمكين المستوى الثاني في الإدارة ومنحهم صلاحيات التصرف لتحقيق الأهداف وتوفير مرونة لقيادات الجامعة وكلياتها بما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة لمقومات الأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة (السنطى و حمدونة ، ٢٠١٩) الى معرفة دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية العسكرية في الخدمات الطبية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (٧٩٧) موظفاً ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٥٩) موظفاً بنسبة إستجابة (٩٢,٥ %) ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها مستوى توافر التمكين الإداري وكذلك الأداء المؤسسي كان بشكل عام بدرجة متوسطة ، كما أن هناك تأثير جوهرياً لأبعاد التمكين الإداري على الأداء المؤسسي .

وتدور دراسة (سمحان ، ٢٠١٩) ، حول إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، وتهدف الدراسة الى التعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض ، تم تصميم استبانة لإستطلاع آراء عينة من العاملين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بلغ حجم المجتمع الأصلي بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع 703 هيئة تدريس واداريون، بلغت الاستبانة التي أجري عليها التحليل الإحصائي 278 استبانة بنسبة 5 و% 39 ، وتمت المعالجة الإحصائية ، وتم تحليل نتائج الاستبانة، وتم التوصل الى أن واقع إدارة المعرفة بالكلية يؤثر على الأداء المؤسسي .

وتهدف دراسة (Abdulrahman & Garba, 2020) الى التحقق من تأثير ريادة الأعمال على الأداء المؤسسي في مجموعة Dangote الاقتصادية في دولة نيجيريا ، وبلغت حجم العينة الخاصة بالدراسة (٢٣٨) مبحوث ، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للتحليل الإحصائي ، أظهرت النتائج

الإجمالية للدراسة بأن الابتكار والمخاطرة كأحد أبعاد ريادة الأعمال ليس لهما تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي ، في حين أن الدعم التنظيمي كأحد أبعاد ريادة الأعمال له تأثير إيجابي وهام على الأداء المؤسسي في مجموعة Dangote النيجرية ، كما توصي الدراسة بأنه يجب على الإدارة الانتباه في الخطوات الإستباقية عند تعزيز وتحسين الأداء المؤسسي في Dangote Group .

وقامت دراسة (Marzuki & Idris, 2020) بالقيام باختبار وتحليل تأثير التعلم التنظيمي و الأدوار والثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي ، بالتطبيق على المديرية الإقليمية للضرائب في إقليم أتشيه بدولة أندونيسيا ، وبلغ حجم عينة الدراسة ١٢٠ شخصًا ، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية له تأثير على أداء الموظف ، كما أن التعلم التنظيمي له تأثير على الأداء المؤسسي ، كما أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على الأداء التنظيمي .

تناولت دراسة (Cera & Kusaku, 2020) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي ، وطبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (١٦٢) من موظفي الحكومة المحلية بدولة ألبانيا تكونت العينة المختارة لغرض هذه الدراسة من موظفي أربعة مجالس محلية بإداراتهم وهي: إدارة الخدمات ، وتكنولوجيا المعلومات ، والتخطيط العمراني ، والضرائب ، والموارد البشرية ، والأرشفة ، والمشتریات العامة ، والقانونية ، والمياه والصرف الصحي ، والإعلام ، والمالية ، وتخطيط المناطق ، والمساعدة الاجتماعية ، والنقل والتراخيص ، ولتحقيق النتائج بينت الدراسة أن المتغيرات مثل: بيئة العمل ، تطوير التدريب تعتبر من المحددات الهامة للأداء المؤسسي ، وأظهرت النتائج أن لاتوجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي .

٢ - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها" استناد المنظمة على عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة لخلق القيمة والمحافظة عليها لمدة طويلة من الزمن" (العاني، ٢٠٠٤) . أي ان الميزة التنافسية المستدامة يمكن التعبير عنها "بالفائدة طويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة لمدة أطول من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية نسخها" (Hofsted,2006).

ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة تم تطويره من قبل مجموعة من الباحثين باعتباره مظهرًا جوهرياً تعتمد عليه المنظمات الرائدة بشكل أساسي لتبني المنافسة بين المجريين لمواجهة التنوع في الطلب، وبهذا فإن المنظمة التي تسموا إلى النجاح والرقى عليها أن تكافح لتوفير الخصائص الفريدة في الطلب لتحقق بذلك ذاتها(العاني، ٢٠١٤).

ويعرض الباحث الجدول أدناه لتعرف على التباين الحاصل بين الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

الجدول (١)

مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
١	Porter	١٩٨٥	هيكل الصناعة ، ومكانة المنظمة في الصناعة ، والمشتريين ، والموردين ، والداخلين الجدد ، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الأخرين
٢	Aaker	١٩٨٩	الشهرة للنوعية ، وخدمة المستهلك / دعم المنتج ، الاسم المُدرِك ، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية ، الأسبقيات التقنية ، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز ، خصائص المنتج/ التميز ، ابتكار منتجات مستمر ، الحصة السوقية ، الحجم / الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة ، أهداف

إستراتيجية، الموقع ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية ، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة			
التدفق النقدي ، إيجاد القيمة	١٩٩٠	Marsh	٣
الشهرة أو السمعة ، والمعمارية ، والإبداع ، والموجودات الاستراتيجية	١٩٩٣	Kay	٤
الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار	١٩٩٩	هل وجونز	٥

المصدر : المعاضيدي ، معن و عدالله ، (٢٠٠٦) ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية" ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد (١٥) ، تموز ، مركز الدراسات المستقبلية ، كلية الحدباء الجامعة ، الموصل ، العراق .

١- الأبداع: "يمثل الأبداع في عالم اليوم أساس نجاح الشركة وتفوقها كونه يعني إرضاء زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار، وهناك الكثير من المنافع التي تحصل عليها المنظمات المبدعة والتي جميعها ترجع إلى أسلوب إستراتيجية الأبداع والتجديد التي تنتهجها ومنها الأبداع في إستراتيجياتها وبرامجها (Hofsted,2015)، وبما أن العوامل في تغير مستمر لذا يجب أن تكون المنظمة مبدعة متجددة وخلاقة على الدوام والا فإنها ستواجه التدهور والخروج من الأسواق .

٢- الجودة: اختلاف الباحثين في تعريف الجودة فمنهم من عرفها على أنها الطريقة المعتمدة من قبل المنظمات في تطوير جودة التصميم والذي يمكن من خلاله ارضاء الزبائن من خلال ترجمة متطلبات الزبائن إلى أهداف تصميمية ونقاط تلبية طموح المستهدفين (Lowe & Ridwage, 2001). وهي بهذا تمثل النظام الذي من خلاله يمكن للمنظمات تحويل متطلبات الزبائن إلى مواصفات تلائم مراحل الإنتاج مشتملة على تصميم المنتج وتطويره وإنتاجه إلى جانب تقديمه واستخدامه من قبل المستهلكين .

٣- التمايز: يمكن اعتبار بعد التمايز احد الأبعاد المهمة في بناء الميزة التنافسية المستدامة للشركة والواجب التركيز عليه كونه يبين تميز المنظمة عن غيرها من العاملات في نفس الميدان ويكون ذلك من خلال التفرد في تقديم منتجات فريدة متميزة عن ما متعارف عليه في الأسواق أو تقديم خدمات تلبية طموحات ورغبات الزبائن تكون رائدة عن ما تقدمه المنظمات المماثلة وهذا بدوره يساعدها في الاستمرار كون المنظمة استطاعت من تقديم أشياء مميزة لا يمكن تقليدها بسهولة بمواصفات فريدة .

دراسة (الشمرى ، ٢٠٢١) تم عرض هذا البحث في ضوء إطار فكري مفاهيمي شمل متغيرين رئيسيين هما الذكاء الاستراتيجي (مستقل) والميزة التنافسية المستدامة (تابع). تضمن كل متغير عدة أبعاد، إذ ضم الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف وتفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة) فيما ضمت الميزة التنافسية (المستدامة) (المقدرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية). وقد اختيرت جامعة كربلاء المقدسة ميدانا للبحث، إذ اعتمد الباحثين على الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات المطلوبة، وكما اعتمد أسلوب العينة القصدية لاستطلاع آراء عينة البحث البالغ عددهم ١٠٤ شخص من المديرين في الأقسام العلمية والإدارية ومسؤولي الشعب في الجامعة، إذ تم توزيع (125) استبانة أعيد منها (١١٣) كان الصالح منها للتحليل (١٠٤)، وقد تم الاعتماد على برنامج Spss في تحليلها وفق التحليل الوصفي. وقد هدف البحث إلى لتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، هذا وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير ضعيف وغير معنوي بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (الفاضل ، ٢٠١٨) تناول البحث تحديد وتشخيص معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة المتمثلة بالمعوقات الداخلية والمعوقات الخارجية في معمل أسمنت حمام العليل الجديد. وتؤدي المعوقات بما فيها المعوقات الداخلية المتمثلة بنقاط الضعف لدى المعمل، والمعوقات الخارجية المتمثلة بقوة المساومة عند

المجهزين وقوة المساومة عند الزبائن وتهديدات البيئة العامة دورا حاسما في ضعف امتلاك المعمل للميزة التنافسية المستدامة. وقد اختير معمل أسمنت حمام العليل الجديد ليكون مجالاً للبحث، وأعدت الباحثان على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للدراسة فضلا عن المقابلات الشخصية. ومن أجل تحقيق أهداف البحث وفرضيته تم وضع أنموذج افتراضي يوضح مدى توافر بعض معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة في المعمل. وبناء على وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار فرضيته تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات، ومن أهمها توافر مجموعة من المعوقات التي يعاني منها المعمل المتمثلة بقوة المساومة عند المجهزين، ونقاط الضعف لدى المعمل فضلا عن تهديدات البيئة العامة، ووجود علاقة ارتباط بين نقاط الضعف وتهديدات البيئة العامة، فضلا عن وجود علاقة ارتباط بين نقاط الضعف وقوة المساومة عند المجهزين. ومن ثم وضع مجموعة من الاقتراحات المنسجمة مع الاستنتاجات المؤشرة.

دراسة (رمضان ، ٢٠٢١) تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الالتزام بالمسؤولية البيئية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بواسطة الابتكار الأخضر كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تصميم استمارة موجهة إلى عمال مؤسسة الإسمنت حجر السود سكيكدة، حيث بلغت عينة الدراسة ١٧٥ عامل، وتم الاعتماد على النمذجة الهيكلية لاختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج Smart-PLS. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية في العلاقة مباشرة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة، وإثبات وجود علاقة تأثير بوجود الابتكار الأخضر كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل عملية الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة خاصة في المجال البيئي.

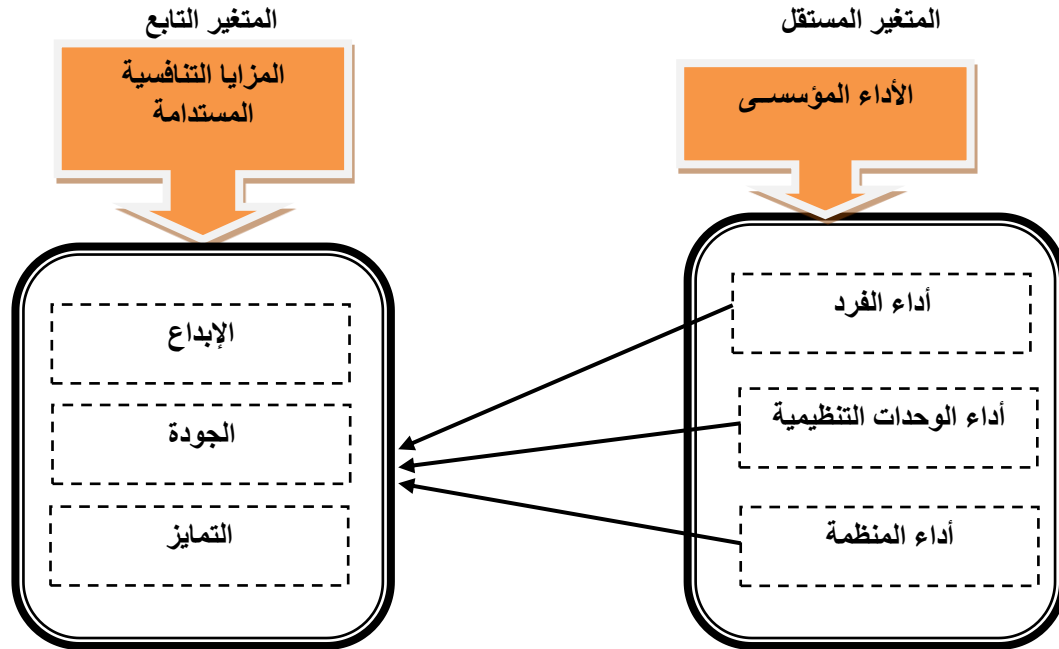
دراسة (الرميدى ، ٢٠١٩) يعد رأس المال المعرفي أحد الأصول المهمة غير الملموسة والتي تساعد شركات السياحة المصرية على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل شديدة التنافسية. وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال المعرفي في تعزيز القدرة التنافسية في شركات السياحة المصرية. ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء موجهة لمديري شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة. وقد تم توزيع ٣٢٠ استمارة استقصاء على عينة عشوائية من هؤلاء المديرين، وتم الاعتماد على تحليل ٢٩١ استمارة صالحة بنسبة استجابة بلغت 90.9%. وتم استخدام برنامج SPSS V.24 و SAS V. 9.1 لتحليل استمارات الاستقصاء واختبار الفروض. وقد توصلت الدراسة إلى أن رأس المال المعرفي بمكوناته الثلاثة يؤثر بشكل إيجابي وقوي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، وذلك من خلال تأثيرها الإيجابي في الأداء، التغيير، مستوى الإبداع، جودة الخدمات، وسرعة الاستجابة للعملاء.

دراسة (عمارة ، ٢٠١٨) تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحقيق مزايا تنافسية بالاعتماد على معايير استراتيجية عديدة، وقد أصبح البعد البيئي معيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، في ظل عولمة الأسواق وحدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم، هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي إلى تحقيق الأداء البيئي في مختلف نشاطاتها، وتناقش هذه الدراسة كيف يمكن للأداء البيئي أن يكسب المؤسسات الصناعية مزايا تنافسية من خلال دمجها للاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات أعمالها وأهدافها على المدى الطويل، مع الإشارة إلى شركة نوكيا كنموذج للأداء البيئي.

دراسة (جزار ، ٢٠٢٠) هدف من خلال ورقتنا البحثية إلى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في خلق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمة الاتصال الجزائرية موبيليس من خلال دراسة استقصائية لعينة تتكون من (٦٠) موظف تابع لمديرية موبيليس-الشلف-بحيث تم استعمال التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج spss توصلنا من خلال دراستنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية المستدامة للشركة محل الدراسة -موبيليس-وهذا ما عكسه تحليلنا لنشاطاتها في إطار المسؤولية الاجتماعية مما سيخلق لها مزايا تنافسية مستدامة في مجال الاتصالات لكن الشركة محل الدراسة تقوم بدورها اتجاه المجتمع في إطار أعمال خيرية أكثر منها مسؤولية اجتماعية ووجب عليها تعزيز وإرساء قيم المسؤولية الاجتماعية في نشاطها لتضمن التميز والاستمرارية.

دراسة (مبارز، ٢٠١٨) يهدف هذا البحث إلى أولاً اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. تم تجميع البيانات من خلال ٢٧٥ مفردة من العاملين ورؤساء الأقسام ومديري الفروع في بنك CIB ، وقد تم تنفيذ معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS، 18 وقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنك. النتائج من هذا البحث تؤدي إلى إعداد دراسة كمية، يندمج فيها مفهوم التسويق الداخلي والتوجهات الخارجية للسوق وكذلك رضا العاملين بالمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال. كما تدعو نتائج البحث مديري ورؤساء الأقسام للبنوك والمؤسسات المالية على التركيز (تغيير أفكارهم) أكثر على العاملين بالمنظمة، فبالرغم من أن معظم التكاليف مرتبطة بالعاملين (مرتبات، مزايا عينية، تدريب وخلافه) إلا أن في الواقع أن العاملين يساهمون في التنمية المستدامة والربحية للمنظمة.

شكل رقم (١)
العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر / من إعداد الباحث وفق لدراسة كلاً من، (الشعار وآخرون، ٢٠١٦)، (عيد، ٢٠١٦)، (المعاضدي، ٢٠٠٧).

ثانياً – فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضيتين نظريتين مفادهما :

- هل توجد علاقة بين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة .
- هل يوجد تأثير بين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة .
- هناك مجموعة من الآليات التي تساعد المنظمة على تجاوز المخاطر المسببة لوقتها التنافسية أو الحد من استدامتها .

ثالثاً: التساؤلات النظرية للبحث

سينطلق البحث في طرح مشكلته من خلال استئارة تساؤلات نظرية تدفع باتجاه تبني محاوره المحددة باتجاهات نظرية أكاديمية وعلى النحو الآتي :

- هل هنالك اختلافاً في وجهات نظر الإداريين والاقتصاديين بشأن استدامة المزايا التنافسية؟

- ٢- هل تمتلك المنظمة أسس ومصادر تحقيق المزايا التنافسية ؟
- ٣- ما المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وتفقدتها ميزتها التنافسية ؟
- ٤- ما الأسباب التي تقود إلى فشل المنظمات في حماية مزاياها التنافسية ؟
- ٥- هل أن استمرارية المزايا التنافسية مسألة ترتبط بالزمن (الأجل الطويل) ؟
- ٦- هل هنالك إطار أو آلية يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي قد تفقدتها ميزتها التنافسية ؟
- ٧- هل يؤثر الأداء المؤسسي على المزايا التنافسية المستدامة ؟
- ٨- ما مدى مساهمة الأداء المؤسسي لدعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة ؟

رابعاً / أهداف البحث

انسجاماً مع الاستشارات البحثية النظرية أعلاه ، تتأثر الأهداف الأساسية للبحث في التعرف على الكيفية التي تتمكن من خلال منظمات الأعمال أن تحقق المزايا التنافسية والكيفية التي تعمل من خلالها على ديمومتها واستمرارها ، ومن ثمّ توضيح أهم الآليات المتاحة أمام منظمة الأعمال لتحقيق حالة الاستدامة لتلك المزايا والعناصر المكونة لها في استجابة لتأثير مجموعة العوامل المحددة لاستدامة تلك المزايا من خلال طرح إطار عام لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تتسبب في فقدان المنظمة لتلك المزايا .

خامساً: أهمية الدراسة

- أ- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات إدارية واقتصادية في عصر الرقمنة أدت إلى ضرورة متابعة الأداء المؤسسي ودوره في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة .
- ب- الحدائة النسبية لموضوع الدراسة ، فبالرغم من تقييم للأداء المؤسسي إلا أن الدراسات السابقة التي تناولتها تبقى قليلة خصوصاً في عصر الرقمنة ، مما شجع على محاولة إثراء هذا النوع من الموضوعات الحديثة في بيئة الأعمال .
- ج- معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة والمؤشرات المستعملة فيها .
- د- إظهار أثر الأداء المؤسسي على الميزة التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة .
- هـ- رغبتنا في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المرتبطة به.
- و- محاولة إظهار ضرورة الإعتماد على الأداء المؤسسي من خلال مدى أهميته في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في عصر الرقمنة .

سادساً - أسلوب البحث

سعيًا للوصول إلى الأهداف المحددة يستعرض البحث أسسه النظرية بالإعتماد على الأسلوب الوصفي مع تحليل الأبعاد الأساسية للعلاقة بين امتلاك المنظمات لمصادر المزايا التنافسية وتحقيقها ومن ثمّ استدامتها ، ووفقاً لذلك يتضمن البحث مجموعة محاور هي :

المحور الأول: الأداء المؤسسي بمفاهيمه وأبعاده وأهميته

المحور الثاني: المزايا التنافسية التأسيسية النظري لاستدامة المزايا التنافسية .

وسوف نتناول المحور الأول كالاتي :

المحور الأول: الأداء المؤسسي بمفاهيمه وأبعاده وأهميته

مقدمة

تناول الباحث النقاط الهامة والرئيسة للمتغير المستقل لهذه الدراسة والذي إشمئل على الأداء المؤسسي ، وتم عرض مفهوم الأداء المؤسسي وفق ما جاء في الدراسات السابقة سواء كانت عربية أو أجنبية ، ثم محاولة التعرف على أنواع الأداء المؤسسي ، والخصائص الذي يتمتع بها الأداء المؤسسي ، والتطرق لأهمية الأداء المؤسسي من خلال إستعراض أبعاده المختلفة ، والمستويات المختلفة للأداء المؤسسي ، كما سعى الباحث في التعرف على العوامل التي تدعم الأداء المؤسسي ، ومحاولة التعرف على الطرق التي تعمل على التحسين اللازم للأداء المؤسسي .

تواجه المنظمات في الوقت المعاصر العديد من التحديات والتي تتمثل في التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، كما أصبحت هذه المنظمات مطالبة ببذل مجهود أكبر للتعلم والوعي برسالة المنظمات ودورها في أداء الخدمة، وفي ظل هذه التحديات وغيرها أصبح الزاماً على هذه المنظمات أن تقوم بتطوير منهجية واضحة ومنكاملة لتطوير أدائها وذلك بتحسين كفاءة عملياتها الداخلية عن طريق عمليات التعلم والنمو المستمرة لمواجهة هذه التحديات المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات المراجعين لديها وهذا يهدف في النهاية بتحقيق المنظمة لأهدافها المالية مما يضمن بقاءها واستمرارها (عثمانة ، ٢٠١٧) .

يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، ويمثل القاسم المشترك لإهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل كما ينصب الأداء المؤسسي على المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز على المستوى التنظيمي للوحدات المكونة لهيكل المؤسسة او على مستوى الموارد البشرية. (Mitroussi & Arghyrou, 2016) كما أن الأداء المؤسسي يعكس كافة الأعمال التي تقوم من خلالها المنظمة بتوظيف الموارد والإمكانات المتاحة لديها والتي يترتب عليها كفاءة وفعالية المؤسسة (Miller, et al, 2017) .

وقد اهتم العديد من الباحثين والمهنيين بموضوع الأداء المؤسسي، باعتباره منظومة متكاملة تكشف إمكانيات وقدرات وقيمة ومكانة المنظمة، في سعيها للتكيف مع التغيرات المحيطة، وهيمنة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، في بيئة سمتها التطور الدائم والمنافسة الشديدة، بالإضافة إلى ظهور التوجهات الإدارية الحديثة والتي تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي أسهمت في تحسين الأداء وتحقيق متطلبات التميز (أبو شقة ، ٢٠١٧) .

وبالتالي يسعى الباحث الى التعرف على ماهية ومفهوم الأداء وخاصة الأداء المؤسسي ، وذلك بالتعرف على المفاهيم المختلفة لمجموعة من الباحثين التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي والتعرف على أبعاده المختلفة ، والدور الذي سوف تتناوله لوحة القيادة في زيادة مستويات الأداء المؤسسي ، كل ماسبق سوف يسعى الباحث لتناوله بصورة تفصيلية ، بالإضافة الى التطرق لأنواع الأداء المؤسسي وأهميته للمنظمة والعاملين.

١/ مفهوم الأداء المؤسسي

يعد مفهوم الأداء المؤسسي والمقاييس اللازمة لتقييمه من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، فقد غدا التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة، تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، وهذا بدوره يتطلب من المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية كافة جهود مكثفة، تدعم من خلالها عملية السعي نحو مزيد والتفرد في أدائها المؤسسي (الرشيدة ، ٢٠٠٧) .

ويعد الأداء المؤسسي مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني، وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب إختلاف الخلفيات الفكرية، لذا نسعى الى تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة .

ويعبر الأداء المؤسسي عن المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، ويشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (عيد، ٢٠١٦) :

تعددت تعريفات الباحثين للأداء المؤسسي ، ويمكن ذكر أهم هذه التعريفات من وجهة نظر بعض الباحثين كما يلي:

وبناء على ماسبق وفي ضوء التعريفات السابقة يصل الباحث لتعريف إجرائي للأداء المؤسسي بأنه مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية مسبقاً ، وذلك بترشيد مواردها وإستخدامها الإستخدام الأمثل لتحقيق أعلى عائد مادي ومعنوي .

٢ / خصائص الأداء المؤسسي

جاءت مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الأداء المؤسسي كالآتي (بنى عامر ، ٢٠١٧) :-

- أ - المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- ب- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي علم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- ج- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- د- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- هـ- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- و- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفايات من خلال سياسة متطورة تعتمد المؤسسة في التوظيف.
- ز- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- ح- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ط- علم الاصطباغ بصيغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى التقويم المستمر للأداء.

٣ / أهمية الأداء المؤسسي

- لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في القطاع العام في الآونة الأخيرة بأخذ اهتماما كبيرا نظرا لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية وبعد قياس الأداء منهجا إستراتيجية يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو عبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعية للمنظمة، وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن (جمعه، ٢٠١٦).
- تظهر أهمية الأداء المؤسسي في مجموعة من النقاط الهامة الآتية (الخطيب ، ٢٠٠٣) :-**
- أ- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة .
- ب- حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة .
- ج- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- د- المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- هـ- تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
- و- تساعد هذه العملية في تحسين الكفايات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة.
- كما للأداء المؤسسي أهمية في منظمات الأعمال المختلفة، كما ويشكل أهمية بالنسبة للمورد البشري، وترجع أهمية الأداء المؤسسي إلى التغيرات المستمرة والسريعة وسعة المعلومات المستخدمة بنطاق واسع في ضوء بيئة مختلفة ومتغيرة تحيط بمنظمات الأعمال، وبذلك فإن المؤسسات التي تتميز بالأداء الأفضل تستطيع، النمو، والمنافسة والأستمرار ، ويلخص (جيد ، ٢٠١٩) أهمية الأداء المؤسسي بما يلي :
- (١) - الأداء المؤسسي وسيلة توجيه المؤسسة نحو انجاز الأهداف المرسومة.
 - (٢) - الأداء المؤسسي مؤشر لوضع المنظمة الحالي والمستقبلي.
 - (٣) - الأداء المؤسسي وسيلة لكشف الخلل الفعلي ومقداره .
 - (٤) - يعتبر وسيلة من وسائل التطوير للأفراد العاملين وحثهم لتطوير ذاتهم .
 - (٥) - يساعد المنظمة على مقارنة أداء الفترة الحالية مع أداء الفترات السابقة.
 - (٦) - يساعد في عملية اجراء المقارنات بين أداء المنظمة بأداء المنظمات الأخرى.
 - (٧) - يساهم في تقدير حجم التأثير الذي تحدثه التغيرات الهامة في المؤسسة.

(٨)- يوضع مستوى الأداء الذي تطمح اليه المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة .

٤ / قياس الأداء المؤسسي

نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة وهي العملية التي تتطلب وضع إستراتيجي محدد، والعمل على توفير وإستغلال كل الإمكانيات المتوفرة من أجل تنفيذها في ظل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وتعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية لأنها تعبر عن النتيجة النهائية خلال فتر معينة وترتبط أساسا بمدى حصر وتحديد الإنجازات وما وصلت اليه المؤسسة في تحقيق الأهداف (الهادي ، ٢٠١٨) .

كما أن مفهوم قياس الأداء المؤسسي هو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولا سيما جانب تسجيل التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعية .

إن قياس الأداء المؤسسي اداة من الأدوات الهامة والرئيسة في الأنشطة الإدارية والتي تعمل على تطوير المنظمات وزيادة كفاءة وفاعلية الأنجاز للأهداف كونها عملية تعتمد التحليل والفحص والمراجعة لجميع السياسات والوظائف الإدارية (كالتخطيط، والتنفيذ، والتوجيه، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والثقافة التنظيمية السائدة وأثرها في الأداء الكلي) ، ويعمل قياس الأداء المؤسسي كأداة موجه نحو تحقيق الأهداف بالفعالية من خلال ما يوفره من بيانات ومعلومات عن طبيعة الأنشطة ومستوى أداء كل وحدة من وحدات التنظيم لتحقيق الأهداف (جواد ، ٢٠١٩) .

٥ / عناصر الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من العناصر التي يتكون منها الأداء المؤسسي وهي (عثمانه ، ٢٠١٧) :-

- أ - الإلمام بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، إضافة إلى الدقة والإتقان والمهارة في تنفيذ مهام العمل.
- ب - حجم العمل الذي تم إنجازه في الظروف الطبيعية وسرعة إنجاز هذا العمل، بالإعتماد على المعلومات والمهارات والقيم التي لدى الموظف وهي تشمل خصائصه التي تنتج أداء فعالاً.
- ج- المثابرة والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.
- د - درجة وضوح متطلبات العمل التي تشمل المسؤوليات والمهام أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل.

ه - بيئة التنظيم وهي مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، ومن العوامل الداخلية: التنظيم وهيكل الأهداف والموارد، أما العوامل الخارجية هي التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء وهي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية .

كما قدم (شرف الدين ، ٢٠١٧) مجموعة أخرى من عناصر الأداء المؤسسي شملت الآتي :

- (١) - الإستراتيجية والأهداف : تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
- (٢) - الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
- (٣) - المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلا من الإستراتيجية والأهداف.
- (٤) - الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي س تخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:
- * الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
- * الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
- * النجاح الإستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والقمر، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد .

٦/ مستويات الأداء المؤسسي

ينظر للأداء المؤسسي على أنه مفهوم شامل ومنظومة متكاملة متعددة الجوانب، ووفق هذه النظرة فإن الأداء المؤسسي يكون على عدة مستويات تكاد تكون و بإجماع الباحثين ثلاثة هي (جمعه، ٢٠١٦) :-

أ: المستوى الفردي: (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري)

ب: المستوى الوظيفي الجزئي (الإدارة، القيم): أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة .

ج: المستوى الكلي: أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

وبرغم احتواء الأداء المؤسسي على المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفردة، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما. فكما أن للفرد في أي منظمة أداء يمكن قياسه عبر مجموعة من المقاييس تمكن من تقييم أدائه وصولاً لتحديد ما أنجزه من الأهداف المحددة، فإن للوحدات التنظيمية المخصصة في أية منظمة أداء يمكن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء أكان هذا الأداء تخطيطية أم تنظيمية أو توجيهية أم رقابية كذلك فإن للمنظمة بشكل كامل أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه وامكانية قياسه ولكن وفق فلسفة تركز على ما يأتي :

١- أن كل مستوى من مستويات الأداء في المنظمات العامة (فرداً كان أم وحدة تنظيمية) هو جزء من كل والكل جزء من آخر على مستوى أعلى

٢ - أن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء منفردة دون النظر إلى نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يؤدي بالجهاز الحكومي إلى تشتت الجهود وتبعثرها وعلم التكامل

٣- ضرورة إدراك النظرة الكلية للإدارة في الأداء المؤسسي، وهذا تصاعد التكامل الأفكار والسياسات والنظم ومن الضروري وضع معايير للأداء لكل مستوى من المستويات السابقة بحيث يتم الاسترشاد بها كأساس للتقييم الذاتي وذلك بمقارنة النتائج التي حققتها المنظمة بتلك المعايير.

لذا فإن الفلسفة من طرح فكرة الأداء المؤسسي هي قياس الأداء المؤسسي الذي يستهدف قياس النتائج المتحققة من تنفيذ أعمال المنظمة كاملة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة صياغة هذه الأهداف وكفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والوقوف على الصعوبات تفانياً لها مستقبلاً وهذا جل ما تركز عليه الإدارة الإستراتيجية.

٧ / العوامل التي تدعم الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من العوامل والتي لا بد من توافرها لكي تدعم الأداء المؤسسي وهي (المطيري، ٢٠١٦) :-

أ - يتوجب على المنظمة أن تفهم العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتميز الأداء بالحيوية والفاعلية.

ب- لا بد من الاهتمام بمكان أن تجد المنظمة الرسائل التي تمكن العاملين من إحراز الثقة في أن يعملوا بمفردهم دون الاعتمادية على أحد .

ج- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلا من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك الطاقة الآخرين.

د- يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف واضحة ليتسنى للعاملين معرفة من في وظائفهم من امكانياتهم ويهتموا بما يقوله العاملين ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الإستراتيجية كما يتوجب عليهم مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وحثهم على تقديم تجارب جديدة.

هـ- تقع على عاتق الإدارة مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه وضع ايديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيها.

و- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف وذلك لدوره في تحسين الأداء في المنظمة، حيث أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات الإدارة بالأهداف ترتبط بالمواقف الإيجابية نحو العمل وأن مشاركة العاملين في وضع القرار تحسن الأداء.

٨- العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي منها مجموعة من العوامل الداخلية ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية وفقاً لما يلي (جباد، ٢٠١٩) :-

أ- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي

تلك العوامل التي يكون لها تأثير على الأداء المؤسسي والتي تقع خارج نطاق السيطرة عليها من قبل المنظمة، وتتصف بعدم الاستقرار ودرجة من التعقيد، وتنبؤ هذه العوامل على شكل فرص يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي إذا ما تم استغلالها، وقد يكون لها تأثير سلبية على أداء المنظمة ومن تلك العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية، والعوامل القانونية... وتختلف هذه العوامل بمستوى التأثير في أداء المنظمة.

١- **العلاء:** أصبحت المنظمات تهتم بالزبائن وذلك كونهم الأساس في العملية الإنتاجية، فاليوم أصبح العملاء يحددون رغباتهم على المنتجين من خلال تصميم المنتج، وأوقات التسليم، وأساليب الدفع، وأنواع المنتجات...).

٢- **المنافسون:** يتسم العصر الراهن ويتميز بالمنافسة الشديدة وهي صفة مميزة في بيئة الأعمال، لذا أصبح الزمام على المنظمة أن تعمل على تقوية مركزها التنافسي ومواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة من أجل عدم منح المنافسون فرصة الأستحواذ على نصيب المنظمة في السوق ولغرض أن تكون قادرة على المواجه في السوق التنافسي.

٣- **العوامل الاقتصادية:** وتشمل (معدلات التضخم، وأسعار الفائدة، ومعدلات البطالة، والأجور

٤- **العوامل السياسية:** كافة العوامل التي لها تأثير على المنظمة والتي تتمثل بالقوانين والتعليمات والتشريعات المختلفة، والعوامل المتعلقة بالأستقرار السياسي.

٥- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تلك العوامل التي توجب على المنظمة مراعاتها كونها عوامل مؤثرة في تحقيق النتائج كالقيم الثقافية، والعائدات والتقاليد، التي تمثل لبنة أساسية للمجتمع والتي تؤدي بتغيراتها إلى تغيرات مختلفة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .

ب / العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي

تلك العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء الكلي للمؤسسة والتي تمتاز بإمكانية السيطرة والتحكم بها من قبل المديرين في المنظمات، وتنشأ كنتيجة طبيعية التفاعل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي يكون لها دور مؤثر في أدائها أهم تلك العوامل ويحددها بما يلي: -

١- **مجموعة العوامل التقنية:** وتشمل كافة العوامل التي لها صلة بالجوانب التقنية في نشاط المؤسسة مثل (نوع التكنولوجيا، درجة استخدام الآلات والمكانن مقارنة بأعداد المستخدمين، المواد الأولية المستخدمة في العمليات ونوعيتها، سياسات التسعير ومستوياتها...).

٢- **الهيكل التنظيمية:** العلاقات التنظيمية بين الوحدات التي تخضع إلى تحديد وفقا للهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يتضمن عدد المستويات الإدارية، الاتصالات، تقسيم العمل، التخصص، الصلاحيات والسلطات، درجة التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم .

٣- خطوات عملية تحسين الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب على الإدارة إتباعها لتطوير وتحسين الأداء المؤسسي (الشبرى ، ٢٠٠٣) ولكن قبل التطرق لخطوات تحسين الأداء هناك شكل يوضح خطوات تحسين الأداء المؤسسي كالاتي:-

١/٣- دراسة قوى التغيير

وهي القوى البيئية العامة الخارجية وتتمثل بالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والنفسية، إضافة إلى دراسة القوى الداخلية المؤثرة في بيئة العمل العوامل التنظيمية أو الإجراءات أو السلوك التنظيمي.

٢/٣- دراسة وتشخيص المشكلة التي تواجه الإدارة العليا:

ويعتبر بأن تتعرف الإدارة على طبيعة المشكلة، التي تواجه المؤسسة والتي تحتاج إلى تغيير وتطوير، من خلال تحديد درجة أهميتها بحيث يستدعي حل هذه المشكلة إحداث تطوير في البيئة التنظيمية.

٣/٣- تحديد أهداف تطوير الأداء المؤسسي

حيث تساعد هذه الخطوة على التوصل إلى إجابة للأسئلة التالية:

١/٣/٣- هل تتمثل أهداف المؤسسة في تحقيق أكبر إنتاج بغض النظر عن التكلفة؟

٢/٣/٣ - هل يتمثل هدف المؤسسة في إسعاد الموظفين؟

٤/٣ - تحديد مسؤولية إدارة التطوير

حيث أن عملية تطوير الأداء المؤسسي تتطلب نوعاً ما من التدخل من جهة أخرى، وهناك إجماع إلى أن أحد العوامل المتحكمة في نجاح عملية تطوير الأداء المؤسسي يتمثل في العلاقة بين الجهة التي تتولى مسؤولية التطوير والقائمين بإدارة المؤسسة.

٥/٣: إختيار أسلوب التنفيذ

ويتم ذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها، والظروف السائدة في المؤسسة.

٩/ أبعاد الأداء المؤسسي

هناك مجموعة من الأبعاد التي يتكون منها الأداء المؤسسي تتمثل في الآتي وفقاً لمقياس (عيد، ٢٠١٦) حيث يعبر الأداء المؤسسي عن المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

أ- الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.

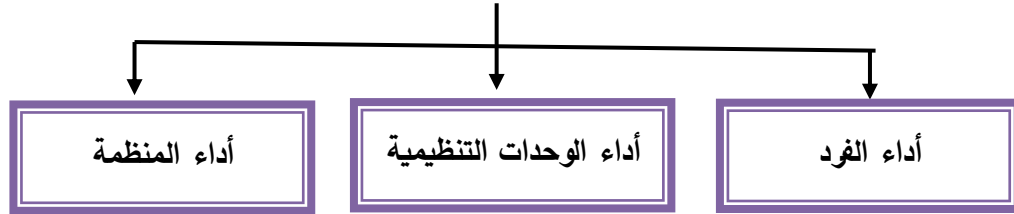
ب- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

ج- أداء المؤسسة في إطار البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

ورغم إشمال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن كل بعد منها منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لكليهما، بالإضافة لتأثيرات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والثقافية عليهما وفيما يلي كل بُعد على حده:-

شكل رقم (١)

أبعاد الأداء المؤسسي



المصدر / من إعداد الباحث في ضوء المقياس (عيد ، ٢٠١٦)

وفيما يلي سوف نتناول كل نقطة بالشرح والتحليل:

أ- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية

أداء الفرد يقاس بمجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفاعلية وفق مستوى مناسب من الجودة (عيد ، ٢٠١٦) .

ب - أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة

يقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن للمقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فاعلية المنظمة لقياس الأداء للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية الإقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية (عيد ، ٢٠١٦) .

ج - أداء المؤسسة

في إطار البيئة الخارجية العامة (الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية) ، ونظراً الى وجود عوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة وتؤثر بالضرورة على أدائها ، فكان لا بد من الإهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يعتمد أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً ، وهذا ما يُميز بين قياس الأداء المؤسسي وقياس أداء العاملين المتعارف عليه (عيد ، ٢٠١٦)

فيما سبق تم عرض مجموعة من النقاط الهامة إستكمالاً للإطار النظري لهذه الدراسة ، حيث بدأ الباحث بعرض مفهوم الأداء المؤسسي لمجموعة مختلفة من الباحثين ، ثم عرض الباحث أهمية الأداء المؤسسي على مستوى الفرد والمنظمة ، ثم تناول الباحث المقاييس والأبعاد الخاصة بالأداء المؤسسي ، ثم التطرق للمستويات المختلفة للأداء المؤسسي سواء أكان على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع ، ثم عرض مجموعة العوامل الهامة التي تدعم الأداء المؤسسي والتي يجب على المنظمة أن تعمل على توفيرها لكي تعمل على تحسين مستويات الأداء المؤسسي وذلك من خلال مجموعة من الخطوات الهامة والتي يتوجب على المنظمة إتباعها لتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي .

١٠ - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعددت آراء الكُتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية ، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهوم تلك المزايا . ففي إطار ما يعرف بمزايا المتحرك الأول First Mover Advantages يؤكد البعض على أنها "عملية إبداع عندما يعرفها بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً"، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق" (Porter, 1985) .

فيما يعرفها البعض من زاوية القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون عندما يشير إلى أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون ، ويؤكد تفوق المنظمة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنة بالمنتجات البديلة" (السلمي، ٢٠٠١)

ومن زاوية إستراتيجية التنافس هنالك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق المنظمة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس" (خليل ، ١٩٩٨) .

ومن زاوية الموقف التنافسي على أن الميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح". وفي إطار الكلف المنخفضة تعرّف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنةً بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك" (Ghemawat & del Sol, 1998) .

ومن زاوية الكفاءات الجوهرية للمنظمة يعرفها (Kay) بأنها "عبارة عن تتابع للكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة" (Kay, 1993) . فيما عرفها (Ansoff) من زاوية الخواص المنفردة بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج – السوق وموجّهات النمو" (Ansoff, 1965)، وفي هذا إشارة واضحة إلى حالة البحث عن الخواص المنفردة في أسواق المنتجات المستقلة والتي يمكن أن تمنح المنظمة موقف تنافسي قوي.

ومن زاوية حيز المنافسة يعرفها (South) بأنها "فلسفة اختيار تلك المساحات التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة وتوصف بأنها ممكنة الإنجاز أو التحقيق" (South, 1981) .

ومن زاوية مصادر ها هنالك من يعرفها بأنها "المصادر التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق المزايا التنافسية، وقد حددت تلك المصادر بـ: (Porter, 1985)

- مزايا الكلفة، وتشير إلى أهمية امتلاك المنظمة لمزايا الكلفة المنخفضة.
 - مزايا التميّز، وتشير إلى أهمية امتلاك المنظمة لمزايا التميّز على منافسيها.
- ومن زاوية النظرة المستندة إلى الموارد نجد أن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها وبما يسهم في تحقيق تلك المزايا، ويتمثل ذلك فيما طرحه (Kay, 19934) عندما حدد تلك المصادر بالنواحي الآتية: (الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية).

١١- المزايا التنافسية المستدامة

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية.

وفي إطار ذلك نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن المنظمة ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول منظمة الأعمال القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تسهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة بقصد الحد أو التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية، وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية.

المحور الثاني: التأصيل النظري لاستدامة المزايا التنافسية

تركز غالبية البحوث في ميدان الإدارة الإستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء فيما بين منظمات الأعمال، الأمر الذي يشير إلى تغاير وتباين في أداء المنظمات ونتاجه، وإن هذا التباين يركز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمة الأعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها في غالب الأحيان، لا سيما فيما إذا كانت قد بنيت استناداً إلى موارد المنظمة متفردة القيمة أو قدراتها الإستراتيجية أو التزاماتها الاستراتيجية أو محاولات التجديد المستمر وبما يهيئ الفرصة أمام المنظمات التي حققتها للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الأداء المتميز المستمر.

إن ما يعنيه الإداريون بمصطلح المزايا التنافسية المستدامة، يشير إليه الاقتصاديون في إطار تحقيق مستويات من الأداء الاقتصادي المتميز المستمر، وكلا وجهتي النظر تؤكدان على إمكانية تحقيق ذلك من خلال امتلاك مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها

وباسترسال التسلسل التاريخي لجهود الكُتّاب والباحثين في هذا المجال، نجد أن بدايات الاهتمام بالميزة التنافسية كانت قد ظهرت من خلال الجهود التي قام بها (Ansoff, 1965)، ثم تبعته جهود مجموعة الباحثين في Harvard Business School والتي أشارت إلى جهود (Porter) في أواخر السبعينات وبدايات الثمانينات (Porter, 1985)، تبعته إصدارات Strategic Management Journal في إطار ما تضمنته من مقالات وبحوث تحمل في طياتها نماذج وأمثلة إستراتيجية أشارت إلى أن "المزايا التنافسية أصبحت موضوعاً مركزياً يحتاج إلى الإثبات والفهم والتوضيح في إطار العلاقات السببية المؤدية إليه والمرتبطة به، وأشارت إلى أن إثبات ذلك ليس بالمهمة البسيطة والسلسة (3, Schendel, 1994).

من جهته يؤكد (Schmalensee, 1985) بأن هياكل السوق (الاحتكار واحتكار القلة) من جهة والحصة السوقية من جهة أخرى تعدّ محددات أساسية لمستويات الربحية، فيما ترى المدرسة الاقتصادية النمساوية Austrian School of Economics بأن الأداء الاقتصادي المتميز هو نتيجة منطقية لدورات الإبداع Cycles of Innovation والأنشطة المنظمة التي من شأنها أن تخلق وتحقق المزايا للمنظمة (Jacobson, 1992).

وتبنت النظريات الاقتصادية التقليدية المحدثة Neoclassical Theory والمدرسة الاقتصادية النمساوية والنموذج التنافسي المبالغ فيه للإدارة الإستراتيجية (Jacobson, 1992; D'Aveni, 1994) أسباب متعددة ومتنوعة لعدم استمرارية الأداء الاقتصادي المتميز والتي تنصب على الديناميكية المؤقتة الناتجة عن التقليد، دخول المنافسين الجدد والمنتجات البديلة والتي تقود إلى تآكل المزايا التنافسية وعدم إستمراريتها.

من جهته يشير (هل وجونز) إلى أن أهم مسببات عدم استمرارية المزايا التنافسية تتعلق بحالات التقليد التي تشهدها بعض الصناعات، وقدرات المنافسين والتزاماتهم، وأخيراً الديناميكية ودرجة التغيير التي يشهدها القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة (هل وجونز، ١٩٩٩).

وفي إطار الإدارة الإستراتيجية يشير البعض إلى إمكانية تبني أحد مدخلين لاستدامة المزايا التنافسية والحد من مخاطر فقدانها أو تقليصها، وهما:

١. النظرة المستندة إلى اقتصاديات المنظمات الصناعية (Porter, 1985).

٢. النظرة المستندة إلى الموارد (Resource Based View) والمرتبطة بالموارد غير القابلة للتقليد بوصفها وسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في إطار إشارتها إلى أن تعظيم الربح هو الهدف الأساس الذي يدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة أعمالها وهو في الوقت نفسه يدفعها نحو البحث عن الوسائل الكفيلة التي تساعد على تحقيق ما يفوق العوائد المستهدفة، وبما يقود إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر (Barney, 1991).

وفي ضوء ما سبق، يمكن اتباع الآلية التي تستند إلى الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية ومحاولة دراستها وتحليلها واكتشاف آثارها بوصفها وسيلة ناجعة لتحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

المنظمات على اختلاف أشكالها تسعى إلى تحقيق هدف جوهري يتمثل في بلوغ الميزة التنافسية وهذا لا يعد أمراً سهلاً إنما يحتاج إلى تفكير استراتيجي مترام مع تطوير لمقدرات المنظمة وأدائها بشكل مثالي، وبما يسهم في تحسين كفاءة عمليات المنظمة لزيادة جودة خدماتها وتعزيز موقعها التنافسي. وتمثل الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية والمستهدف من قبل جميع المنظمات الرائدة في السوق، لأنها تضمن للمنظمة بقاءها واستمرارها في ميدان الأعمال من خلال احتفاظها في الميزة أطول مدة ممكنة.

وتتعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بشكل دقيق يتطلب الرجوع إلى المفهوم والتعرف على المصطلحات المكونة للمفهوم والمتمثلة في (الميزة، التنافسية، المستدامة)، وتم تعريف الميزة على أنها كل ما ينجم عن عمل منظمات الأعمال من مركز أو حالة أو منفعة. وتعرف التنافسية على أنها جميع الخصائص التي تميز المنظمة عن نظيراتها، أما المستدامة ما يمكن الاحتفاظ أو الإطالة (المالك، ٢٠٠٩). وتعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها "القدرات الجوهرية والنظام الفرعي الإداري التقني الذي يوجد في مختلف التقنيات والعمليات والموارد للحصول على ميزة تنافسية فريدة وبهذا فإن الميزة التنافسية المستدامة تمثل إداة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التفوق والتميز على الآخرين في ميدان الأعمال

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها "استناد المنظمة على عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة لخلق القيمة والمحافظة عليها لمدة طويلة من الزمن" (العاني، ٢٠٠٤). أي ان الميزة التنافسية المستدامة يمكن التعبير عنها "بالفائدة طويلة الأمد لإنجاز بعض القيم الفريدة لمدة أطول من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم إمكانية نسخها" (Hofsted, 2006).

ومن الجدير بالذكر أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة تم تطويره من قبل مجموعة من الباحثين باعتباره مظهراً جوهرياً يعتمد عليه المنظمات الرائدة بشكل أساسي لتبني المنافسة بين المجهزين لمواجهة التنوع في الطلب، وبهذا فإن المنظمة التي تسمو إلى النجاح والرقى عليها أن تكافح لتوفير الخصائص الفريدة في الطلب لتحقيق بذلك ذاتها (العاني، ٢٠١٤).

ويعرض الباحث الجدول أدناه لتعرف على التباين الحاصل بين الباحثين في تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

١- الأبداع: "يمثل الأبداع في عالم اليوم أساس نجاح الشركة وتقوقها كونه يعني إرضاء زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار، وهناك الكثير من المنافع التي تحصل عليها المنظمات المبدعة والتي جميعها ترجع إلى أسلوب استراتيجي الأبداع والتجديد التي تنتهجها ومنها الأبداع في استراتيجياتها وبرامجها (Hofsted, 2015)، وبما أن العوامل في تغير مستمر لذا يجب أن تكون المنظمة مبدعة متجددة وخلاقة على الدوام والا فإنها ستواجه التدهور والخروج من الأسواق، فالإبداع من سمات المنظمات الناجحة والمميزة في الدول المتقدمة، من هذا فان المنظمات المبدعة لديها القدرة في الاستمرار في السوق عبر التفوق المتواصل، ولكي تضمن البقاء والنمو عليها إعادة النظر بشكل دوري في قدراتها الداخلية (رسالتها واستراتيجياتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية (هيكل السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) فالمنظمات المبدعة توصف بانها حيوية، إذ يوجه العاملين فيها والزبائن بشكل أبداعى" (فرحان، ٢٠١٢).

٢- الجودة: اختلاف الباحثين في تعريف الجودة فمنهم من عرفها على أنها الطريقة المعتمدة من قبل المنظمات في تطوير جودة التصميم والذي يمكن من خلاله ارضاء الزبائن من خلال ترجمة متطلبات الزبائن إلى أهداف

تصميمية ونقاط تلبية طموح المستهدفين (Lowe & Ridwage, 2001). وهي بهذا تمثل النظام الذي من خلاله يمكن للمنظمات تحويل متطلبات الزبائن إلى مواصفات تلائم مراحل الإنتاج مشتملة على تصميم المنتج وتطويره وإنتاجه إلى جانب تقديمه واستخدامه من قبل المستفيدين.

وتستخدم المنظمات "الجودة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعد مساراً جيداً لتحقيق النمو السريع والأرباح، وتعني الجودة بمنظور القيمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على المد الطويل من خلال تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته المشروعة، وبهذا فهي تعتبر مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف بالمنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية يجعلها مسؤولية كل فرد فالجودة مسؤولية الجميع بدأ من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (فرحان، ٢٠١٢).

٣- التمايز: يمكن اعتبار بعد التمايز أحد الأبعاد المهمة في بناء الميزة التنافسية المستدامة للشركة والواجب التركيز عليه كونه يبين تميز المنظمة عن غيرها من العاملات في نفس الميدان ويكون ذلك من خلال التفرد في تقديم منتجات فريدة متميزة عن ما متعارف عليه في الأسواق أو تقديم خدمات تلبية طموحات ورغبات الزبائن تكون رائدة عن ما تقدمه المنظمات المماثلة وهذا بدوره يساعدها في الاستمرار كون المنظمة استطاعت من تقديم أشياء مميزة لا يمكن تقليدها بسهولة بمواصفات فريدة.

المحور الثالث: المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية

تواجه مختلف المنظمات حالة عدم التأكد، وإن التحدي الأساس الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه تحقيق القيمة للمساهمين في النشاط، وإن عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما: المخاطر والفرص باحتمالية تفوق إما إلى تآكل القيمة أو إغنائها. إن إدارة المخاطر تسهم في تمكين الإدارة من التعامل الفاعل مع عدم التأكد، وتسهم في تحديد المخاطر والفرص، لذا لا بد من استراتيجية واضحة تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها، ومن ثم الاستخدام الفاعل والكفء للموارد الذي يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وفي إطار المزايا التنافسية وديمومتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا، لذلك نجدنا نلجأ إلى اتخاذ العديد من التصرفات وتتخذ العديد من القرارات الإستراتيجية وتستثمر الموارد المتاحة للبحث عن مزايا جديدة تمكن المنظمة من الحصول على نتائج كفوءة محتملة في إطار المدى الزمني الطويل، ويقوم المدراء بالبحث عن عوامل وموارد جديدة تحقق لمنظماتهم حالة المحافظة على المواقع التي وصلوا إليها لاستدامة تلك المنافع ومن ثم وضع العوائق أمام باقي المنافسين والتي من شأنها أن تزيد الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة لها. ومن خلال المسح الذي أجراه الباحث وجد أن الأنموذج الذي طرحه (هل وجونز، ١٩٩٨) يعد من أبرز النماذج التي تحمل في طياتها المخاطر الكبيرة على حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، ولأجل توظيف هذا الأنموذج بجعله إطاراً نظرياً تصلح الاستفادة منه عملياً من قبل المنظمات الساعية إلى تمتين موقفها في أسواقها المحلية والأسواق الإقليمية وربما العالمية، لا بد من تحديد أهم المؤشرات التي يحملها هذا الأنموذج والتي يمكن عدها بمثابة عوامل مزدوجة التأثير، إذ تعدّ من العوامل المؤثرة إيجابياً في استدامة المزايا التنافسية فيما إذا أحسنت منظمات التعامل معها لصالحها، وتعدّ من ضمن المخاطر ذات الآثار السلبية التي تتسبب في فقدان المنظمة لمزايا التنافسية فيما إذا أخفقت في التعامل معها. عليه، سيتناول هذا الجزء من البحث استعراضاً لهذه (العوامل) المخاطر لبيان أثارها الإيجابية وانعكاساتها على استدامة المزايا التنافسية، ومن ثمّ تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية تصب في تحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، وعلى النحو الآتي:

أولاً. التقليد

ثانياً. قدرات المنافسين

ثالثاً. ديناميكية الصناعة

أولاً. التقليد

في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهة أخرى ، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد Imitation ، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلاً من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المنظمة (كفاءاتها المتميزة) تعدّ من مصادر مزايا التنافسية ، عليه يتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحقت المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها ، ويرتبط ذلك بشكل أساس بالوقت الذي تتمكن فيه المنظمة من ذلك ، فكلما قصر المدى الزمني الذي تستغرقه المنظمة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكن المنظمة من تحقيق زيادة في قوة مركزها في السوق من خلال الأرباح التي تحققها وزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن ، ويؤدي في الوقت ذاته إلى صعوبات يواجهها المنافسين ليحققوا ما يرغبون به (تقليد مزايا المنظمة) ، وفي ضوء ذلك نجد أن (Hill & Jones, 1998) يشير إلى أن عوائق التقليد تعدّ المحدد الرئيس لسرعة إنجاز التقليد ويقود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح . وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن الحد من مخاطر تقليد ما تمتلكه المنظمة من كفاءات متميزة على النحو الآتي:

أ. تقليد الموارد

تعدّ الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية ، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد وبما يقود إلى تقليد المنافسين لها بامتلاك نفس الموارد ومن ثم تقليد مزاياها التنافسية ، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة في نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد Resource Based View Strategy بوصفها من المداخل الجوهرية لذلك ، والتي تشير إلى أن للإستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت تركز على بعض موارد المنظمة الخاصة ، وإلا سيتمكن المنافسين وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة (المعاضدي ، ٢٠٠٥).

إذ تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المنظمات المقدرّة على تحقيق الأرباح والمنافع بشكل مستمر في ضوء تجميع الموارد المختلفة وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل خفضها للكف والنفقات طويلة الأجل، وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد المملوكة وبما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين.

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

١. يُنظر إلى عملية تطوير أعمال المنظمة بسرعة على أنها عملية صعبة ومعقدة وذلك لافتقار المنظمات إلى الموارد المنظمة التي تساعدها في بناء كفاءات جوهرية جديدة وتمتيزه بصورة سريعة.

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

٣. لكي تتمكن المنظمة من شراء الموارد الضرورية لاستمرارها فإنها قد لا تكتسب إلا جزءاً يسيراً منها عندما تُقدم على هذه العملية بشكل فعلي.

ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يحدث بسبب الندرة التي تتميز بها تلك الموارد وبخاصة في الوقت الحاضر نتيجة لتصارع المنظمات على تلك الموارد بسبب الطلب المتزايد عليها.

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

١. تحديد وتعيين الموارد الخاصة بالمنظمة.

٢. تحديد الأسواق التي تحقق فيها هذه الموارد أعلى معدلات الإيرادات والعوائد.
٣. تحقيق درجة عالية وفاعلة من الاستفادة والتأثير في إيرادات وعوائد هذه الموارد.
ويتطلب القيام بذلك ما يأتي:

تبنى إستراتيجية التكامل في إطار الأسواق ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
بيع المنتجات الوسيطة للمنشآت التجارية المعنية.
بيع الموجودات وباقي الموارد إلى منظمات أخرى تعمل في قطاع صناعي مرتبط بالقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة.

وبهدف تجميع الموارد التي توفر للمنظمة أسس الميزة التنافسية، تؤكد نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد على تبنى كلاً من إستراتيجيتي التكامل العمودي والتنوع بمنظور إستراتيجي جديد يوحدهما معاً، وذلك لأن هذه النظرية تعدّ هاتين الإستراتيجيتين من الطرائق الفاعلة في الحصول على الإيرادات وتحقيق العوائد التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد التي تتميز بالندرة والتي تمتلكها المنظمة (Warnerfelt, 1984, 178).

فضلاً عن ذلك، فإن هذه النظرية تنظر إلى منظمة الأعمال الناجحة على أنها مجموعة متماسكة من الموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها، ومن ثم فإنها تشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المتواصل والأرباح المستمرة في الأجل الطويل (Schoemaker, 1992, 67).
بعبارة أخرى، إن نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد تركز على استغلال الموارد الخاصة بالمنظمة، كما أنها تسلط الضوء على الإستراتيجيات الإدارية التي من شأنها تطوير إحكام سيطرة المنظمة على الموارد الجديدة وتمييزها، وذلك في إطار منظورين، أحدهما داخلي، والآخر خارجي.

ففي إطار المنظور الداخلي تقوم هذه النظرية على حقيقة مفادها أنه ليس هناك منظمين يمتلكان نفس الموارد، وذلك لأنه لا توجد منظمين لهما نفس الخبرة أو أنهما قد حصلتا على نفس الموارد والمهارات وأقامت نفس البناء التنظيمي. كما تشير النظرية أيضاً إلى أن تحقيق الميزة التنافسية استناداً إلى الموارد يعتمد على امتلاك المنظمة لما يعرف بالموارد الثمين (The Valuable Resource)، وهنا أشار (Collis & Montgomery, 1995, 118) و (Afuah, 2004, 111) إلى خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي يصبح مورداً ثميناً وذو قيمة في إطار ما يسمى بتحليل VRISA الذي يساهم في الإجابة على خمسة تساؤلات تتعلق بالموارد، وهي:

- * هل يزود المورد الزبائن بشيء يشكل قيمة لديهم؟
- * هل أن منظمنا هي الوحيدة التي لديها تلك القدرة؟ أم لا، وهل مستوى قدرتها أعلى من قدرات منافسيها؟
- * هل من السهل بالنسبة للمنظمات الأخرى أن تقلد المورد؟
- * هل بإمكان مورد آخر تزويد الزبائن بنفس القيمة التي يقدمها مورد منظمنا؟
- * من الذي يحقق أموالاً من المورد المستخدم؟

وأن مضمون الاختبارات التي يخضع لها المورد، تتضمن ما يأتي:
عدم قابلية التقليد، والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد: فريداً مادياً، وناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده، وناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية.

قابلية الديمومة (الاستمرارية)، وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة.
ملاءمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين).
قابلية الاستبدال، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف.

التفوق التنافسي، والذي يشير إلى البحث عن مدى يتعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين؟
وفي إطار المنظور الخارجي لنظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد نجد أن (Peteraf, 1993, 185) يشير إلى بعض الشروط اللازمة لتواجد الميزة التنافسية في قطاع صناعي أو في صناعة من الصناعات، وهذه الشروط هي:

اختلاف الموارد (تنوعها): ويقوم هذا الشرط على وجود افتراض أساسي ينص على أن المورد يرتبط بالقدرات المختلفة للمنظمة، وقد ظهر هذا الاختلاف بطريقتين هما:

الأولى: المنظمات التي تمتلك الموارد بدرجة عالية تحصل على أرباح في الأسواق التنافسية وذلك لفاعلية إنتاجها الذي يفوق فاعلية ما تنتجه المنظمات المنافسة.

الثانية: يمكن أن تحصل المنظمات التي تعمل في إطار قوى السوق يمكن أن تحصل على أرباح احتكارية من مواردها التي استحوذت عليها والتي تستخدمها لتحقيق مخرجات محددة، تساعد على أن تكون مبتكرة وتحقق الأرباح الاحتكارية من خلال منتجات متميزة، وكذلك توسيع نطاق حواجز الحركة داخل الصناعة، وامتلاكها لما يعرف بمزايا المتحرك الأول في الصناعة.

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

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

وتأكيداً لذلك نجد أن (هل وجونز) يشيران إلى أن الاستناد في بناء المزايا التنافسية للمنظمة على الأنواع المختلفة من الموارد يقود إلى تباين في نوعية تلك الميزة ومدى ديمومتها، إذ أشاروا إلى أن الاستناد إلى الموارد المتفرقة القيمة سوف يقلص الفترة الزمنية لديومة تلك الميزة لدى المنظمة نتيجة لسهولة تقليد المنافسين لها. في حين إن بناء الميزة التنافسية استناداً إلى الموارد المعنوية سيظل من استنادة المنظمة من تلك المزايا نتيجة لوجود الكثير من العوائق التي تعيق إمكانية قيام المنافسين في تقليدها وهذا يعود إلى عوامل تتعلق بقناعة المستهلكين بالعلامة التجارية مثلاً أو العوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين، أما الاستناد في بناء المزايا التنافسية على الموارد والمهارات التقنية سوف يسهم في ديمومة استنثار المنظمة صاحبة تلك الموارد بها لفترة لا تقل عن (١٧) سنة وفقاً لقوانين براءات الاختراع (هل وجونز، ١٩٩٩، ١٩٨٠).

ولإيضاح دور الموارد في تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها يشير الباحث إلى أهمية امتلاك المنظمات للموارد المتنوعة وبالشكل الذي يقود إلى تحقيق نوعاً من التمايز فيما بينها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تساعد في صياغة الاستراتيجيات المختلفة وخصوصاً التنافسية وبما يدعم سعي المنظمات المختلفة لتحقيق استدامة المزايا التنافسية، فضلاً عن أن من شأن امتلاك المنظمات للموارد واستحواذها عليها أن يساعد في إضافة عوائق جديدة لدخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وكذلك إن تمايز المنظمات في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد، وبخاصة تلك التي يصعب تقليدها ومحاكاتها ومنها ما يوصف بصعوبة تقليده ومحاكاته يمكن أن يقود إلى استدامة المزايا التنافسية.

ب. تقليد القدرات الإستراتيجية

يشير (هل وجونز) إلى أن عملية تقليد القدرات الإستراتيجية تعدّ أكثر صعوبة من تقليد الموارد، ويعود ذلك بشكل رئيس إلى أن قدرات المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبّر عن تلك القدرات، فضلاً عن أن القدرات هي نتاج لتفاعل عدد كبير من الأفراد في المنظمة والنتيجة عن سيادة مبدأ عمل الفريق وسيادة آليات التفاهم التنظيمي داخل المنظمة مما يصعب تقليدها (هل وجونز، ١٩٩٩، ٢٢٠).

ونتيجة لأهمية القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال، لذا نجد أن جهود الباحثين قد اتسعت لتشمل القدرات الإستراتيجية بالأهمية المناسبة لها، وقد تعددت المداخل التي طرحها الكتاب والباحثين لبناء القدرات الإستراتيجية وأشاروا إلى دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال إشارتهم إلى ضرورة تحول المنظمات إلى منافس مستند على القدرات الإستراتيجية، ومن أبرز هذه المداخل هو مدخل القدرة الدينامية *Dynamic Capability* الذي ينطلق من المشكلة الإستراتيجية الحقيقية التي تواجهها منظمات الأعمال عند دخولها إلى الميدان التنافسي، والتي تكمن في تحديد وتعيين القدرات الإستراتيجية الداخلية والخارجية التي يصعب تقليدها من أجل توفير الدعم اللازم لمنتجاتها وخدماتها في إطار تحديد الخيارات الملائمة لاستدامة المزايا التنافسية (المعاضدي، ٢٠٠١، ٢١).

اعتماداً ، تعدّ القدرة ذات وجهين ، فهي مصدرراً للميزة التنافسية ، وهي عائق أمام تحقيق الميزة التنافسية وخاصة في حالة عدم إمكانية تغييرها لتتلاءم مع الظروف البيئية ، إذ نجد أن بعض المنظمات قد تنهز بما حققته من نجاح مستند الى قدراتها الاستراتيجية ، فتعتقد أن الإمعان في السير على نفس الطريق هو الضمان للنجاح في المستقبل ، مما قد يترتب عليه غرق المنظمة في التخصص وتصبح المنظمة ذات توجهات داخلية بشكل يفقدها رؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية ، مما يقود إلى فقدانها الأسس الرئيسية لتحقيق هذه المزايا واستدامتها (هل وجونز ، ١٩٩٩ ، ٢٢٦) .

ونتيجة للدور الجوهري الذي تؤديه القدرات الإستراتيجية في استدامة المزايا التنافسية للمنظمة يؤكد (Tecce & Pisano) على ضرورة فهم واستيعاب وإدراك القدرات الإستراتيجية وأبعادها والتي يمكن أن تعدّ معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال في استدامتها لمزاياها التنافسية، والحد من تقليد قدراتها بوصفها من الحالات التي تشكل خطراً على المنظمة قد يفقدها ميزتها التنافسية ويحد من استدامتها، وهذه الأبعاد هي: العمليات Processes، وهي مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسية هي: (التعاون والتكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل).

المواقع Positions، ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعدها في تحديد موقفها الإستراتيجي وتقدير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامة تلك المزايا، وهذه الموجودات هي: (التكنولوجية، المتممة، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية ، الحدود التنظيمية). المسارات Paths، وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد (الأرباح) المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

وفي هذا الصدد يشير الباحث إلى أن مدخل القدرة الدينامية يعدّ أحد المداخل المهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال لأنه يحد من إمكانية المنظمات الأخرى في تقليد القدرات الإستراتيجية للمنظمة بسبب اعتمادها على ثلثية مركبة من الأبعاد التي يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها ولو في المديين القصير والمتوسط على الأقل وبما يسمح للمنظمة التي امتلكت تلك القدرات من تحقيق المنافع والأرباح التي تقوي وضعها في السوق لأطول فترة ممكنة ، وبما يقودها بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية في الأجل الطويل .

ثانياً. قدرات المنافسين

وتتمثل تلك القدرات في تمكّن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بديلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الإستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى بقصد الحلول مكانها في حجم العوائد والأرباح (هل وجونز ، ١٩٩٩ ، ٢٢٢).

وفي هذا الصدد يشير (جيموات ، ١٩٩٣) إلى أن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين من شأنها أن تهدد استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة وبما يمنع من استدامتها، ويتأتى ذلك أساساً من أن تبني منهج التقليد والمحاكاة ومن ثمّ الإحلال من قبل المنافسين يتميز بكلفته المنخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد ، عليه يسعى المنافسون وفي إطار ما يعرف بالغيرة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية مملوكة لمنظمات أخرى ، وهنا نجد أن (جيموات) يؤكد على ضرورة العمل في إطار المدى الإستراتيجي الطويل للبحث عن عوائد تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبني التزامات إستراتيجية Strategic Commitments تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول First Mover Advantages وبأشكالها الخمسة ، وهي: (جيموات ، ١٩٩٣ ، ١٣٩-١٤١)

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

- *اقتصاديات كمية، تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم، وتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع هي:
- *اقتصاديات قياسية: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقتٍ معين.
- *اقتصاديات المعرفة: وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن.

*اقتصاديات المجال: وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال غير المترابطة. وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته. تنفيذ العقود والعلاقات، وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم ووضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الإحجام عن التقليد خوفاً من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات. تهديدات الانتقام، وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته مع الانتهازين المتلصقين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الأول. تأخر الاستجابة، ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لأحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كماً معيناً من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد، إلا أنها تؤخر تنفيذها.

ثالثاً. ديناميكية الصناعة

تعيش منظمات اليوم في إطار دينامية متزايدة وتغيير متسارع تنسم به البيئات المختلفة، وتنعكس هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية (هل وجونز، ١٩٩٩، ٢٢٢).

وعليه، نجد أن الصناعات الدينامية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغيير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد يعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما يعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المئآتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية وإستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.

إن تبني مدخل التجديد المستمر يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأداء ميزتها التنافسية وبخاصة في الصناعات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية ومدى ملاءمة هذه الميزة استناداً إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد.

فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن التي تعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية واستدامتها وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات زبائنها، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعدونها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية المستدامة.

وهنا يرى الباحث أنه لا بد من الإشارة إلى أن تحسين جودة المنتج يمكن أن تدخل في إطار التجديد المستمر الذي يتمشى مع الاستجابة لحاجات الزبون، أي أن تحقيق ذلك يتم من خلال تحقيق الجودة المتفوقة والإبداع بوصفهما جانبين متكاملين لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال مدخل التجديد المستمر.

إن حُسن تعامل المنظمة مع المخاطر التي قد تتسبب بفقدانها ميزتها التنافسية والاستفادة من أثارها الإيجابية يمكن أن يعدّ إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانية المنظمة لتبني آليات أخرى متكاملة تساعدها في تحاشي الوقوع في الشرك الذي تضعه لها المنظمات المنافسة، وبشكل يسهم في ترسيخ المزايا التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الآليات في الآتي:

١. التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

تستهدف المنظمات عموماً الإبقاء على المزايا التنافسية وديمومتها، وهذا ما يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون (هل وجونز، ١٩٩٩، ٢٢٨)، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء المؤسسة.

٢. المقارنة بمنافس نموذجي (المقارنة المرجعية)

في إطار الحديث عن تقنية المقارنة المرجعية أو ما يعرف بالمقارنة بمنافس نموذجي والتي تعدّ من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المنظمة لمزايا التنافسية نشير إلى أن تطبيقات هذه التقنية قد ظهرت في المنظمات الرائدة بوصفها أداة للحصول على المعلومات اللازمة لدعم التحسين المستمر ولحسب الميزة التنافسية واستدامتها، فقد اعتمدها على سبيل المثال شركة Xerox لغرض مواجهة التحدي الياباني في نهاية السبعينات عام ١٩٧٩ وأطلقت على العملية مصطلح المقارنة المرجعية التنافسية (Slack : 1998 : 681)، والتي عمدت إلى قياس كلف وحداها التصنيعية مقارنة مع المنافسين، في الوقت الذي دلت المؤشرات آنذاك ارتفاع كلف الإنتاج في المنظمات الأمريكية مقارنة بالمنظمات الأخرى في مناطق مختلفة من العالم.

إن الدلائل التاريخية تشير إلى أن مصطلح المقارنة المرجعية تم ابتكاره من قبل الكاتب C. Camp (Benchmarking : The Search Industry Best Practices that Lead to Superior Performance) في كتابه (المقارنة المرجعية: البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز) المؤلف عام ١٩٨٩.

وقد حدد مفهوم هذا المصطلح في إطار العديد من التعاريف، منها أنها "ممارسة قياس ومقارنة الأوجه المهمة في المنظمة مع تلك المماثلة في منظمات أخرى من أجل تحديد مقاييس للأداء النسبي والمساعدة في وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة لغرض التحسين" (Chapman & Hall : 1995: 51).

وإن أفضل وصف شامل للمفهوم قدمه Camp على أنها "البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، ويتضح منه أن المقارنة المرجعية هي دراسة منهجية، عملية استكشافية، طريقة التحسين، فرصة تعلم، التزام للإدارة، وسيلة لتعريف وتشخيص أفضل الممارسات، تحقيق معايير التفوق، عملية مستمرة متواصلة (Camp : 1989 : 62). ويبدو واضحاً أن تعريف المقارنة المرجعية يرتبط بأبعاد عدة نذكر منها (الجيوري، ٢٠٠٦، ٢٣٥):

- * المقارنة المرجعية قد أصبحت أداة تحسين متزايدة الانتشار.
- * تتعلق المقارنة المرجعية بالمنتجات والخدمات والممارسات.
- * هي طريقة مطلوبة لتشخيص العمليات التي تتطلب تغييراً كبيراً.
- * تجري المقارنة المرجعية بين شركات ليس بالضرورة أن تكون متنافسة فيما بينها.
- * المقارنة المرجعية تقارن عمليات أو ممارسات مع أخرى في المنظمة الأفضل أداءً.
- * غاية المقارنة المرجعية هي البحث عن سر النجاح ومن ثم تبنيها وتحسينها لتطبيقاتها في المنظمة المعنية.
- * تلبية توقعات الزبائن.

إن الاستناد إلى ممارسات المنافسين قد لا يكون فاعلاً دوماً، فقد تكون أدنى من المطلوب، لذلك يجب أن يكونوا هؤلاء شركات رائدة في أي صناعة وهو ما يتطلب دراسة دقيقة لتحديد أي المنظمات صاحبة الممارسات الأفضل (Best Practices) أو الممارسات القدوى (Exemplary Practices) أو المنظمة المتفوقة (Excellence Company) أو الشريك (Partner).

ومن المفيد الإشارة إلى ضرورة تجنب الفهم الخاطئ للمقارنة المرجعية، فهي ليست الخداع أو اللا شرعية واللا أخلاقية، وهي لا تتضمن انتفاعاً غير مشروع من منافس غافل وذلك باستنساخ منتجاته أو خدماته أو تقليدها من دون علم منه فكل ذلك ليس بمقارنة مرجعية. فالاتفاق المسبق على الاشتراك بالمعلومات بخصوص العمليات أو المعالجات شرط مهم للعملية، وكلا الشركتان تتوقعان مسبقاً حصولهما على منافع من هذا التبادل بالمعلومات، وكلاهما لهما الحق في الاحتفاظ بالمعلومات التي تعدها من الخصوصيات.

بموجب ما تقدم تسعى المنظمة من تطبيق المقارنة المرجعية إلى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

وضع غايات وأهداف بتحدي وتنسم بالعقلانية.
تشخيص الكيفية التي ستحقق فيها الغايات.
تعريف الفجوات القائمة بين أداء المنظمة وأداء منافسيها.
تحسين تطوري سريع للبقاء في حالة التنافس.
وربما يكون للتطبيق مبررات منها (الجبوري، ٢٠٠٦، ٢٣٧):
* لأن المنظمة فقدت حصتها السوقية وهي بحاجة إلى مناوره.
* لأن المنظمة قد حققت ميزة تنافسية وترغب باستدامتها.
* لأن جودة المنافسين أعلى بكثير، أو إنهم يقدمون منتجات جديدة للسوق بسرعة.
* لا اختبار قوة إستراتيجية المنظمة، وتشخيص الاستراتيجيات المستقبلية للمنافسين وخطط استثمار الموارد لديهم.

* لأن الإدارة تحس بالحاجة إلى تحليل معوقات التغيير والابتكار وتشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة.
وتستهدف عملية تطبيق المقارنة المرجعية تحقيق مجموعة أهداف أبرزها تحسين الأداء، وتسهيل عمليات التدريب، وتلبية متطلبات الزبائن، وضمان أفضل الممارسات على مستوى العمليات، وتحقيق الغايات المستندة إلى الحقائق، إذ تسهل المقارنة امتلاك المنظمة للميزة التنافسية وهو ما يتطلب فهم حقيقة التنافس، فيعد تطبيق الطرق الجارية بتوجب إدخال أفكار وممارسات جديدة تستقدم من الخارج ودمجها في خطط وبرامج تنبئها المنظمة، وهو ما لاحظته Camp فالمنظمات لا تلجأ إلى التحدي إلا إذا واجهت المنافسة التي تهدد بقاءها، وكذلك صياغة الإستراتيجية وتعديلها، فأسواق اليوم هي أسواق ديناميكية، ومن الممكن الخروج بمفاهيم جيدة وذلك من خلال دراسة ممارسات الآخرين واستراتيجياتهم التنافسية، وإعادة هندسة العمليات ونظم الأعمال، والتعلم وقصص الأفكار وحل المشكلات .
وبموجب ما سبق يمكن القول بأنه لن يكون للمقارنة المرجعية معنى إلا في وسط إستراتيجية واضحة وإلا ستكون مجرد إتباع للشركة القائدة وسلوكها، كما أن التقليد بحد ذاته قد يؤدي إلى تحسين مؤقت في موقف المنظمة لا إلى ميزة تنافسية مستدامة وراسخة.

٣. التحسين المستمر

تعدّ عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات أساس نجاح المنظمات على مختلف أوجه أنشطتها، وهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدة لعل أبرزها تعدد حاجات الزبون ورغباته وتنوعها وتطورها، ولكي تحافظ المنظمة على ما وصلت إليه من مستوى يمكنها من بيع منتجاتها وخدماتها يتوجب أن تكون تلك العملية مستمرة ومتواصلة بحيث لا تتوقف عند حد معين، كما يتوجب أن تتصف بالشمولية لتجري في كل أنشطة المنظمة ووظائفها وأقسامها، وبعض المنظمات تعتمد مدخل التحسين المستمر وسيلة لا غاية، والبعض الآخر يرى فيه وسيلة للتسويق فقط ومن المرجح أن يكون نصيب الأولى الديمومة والاستمرار الذي سيمكنها حتماً من النجاح على مستوى نشاط التسويق .

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر Continuous Improvement (Kaizen) وفق لغة اليابانيون إلى اليابان، فيعد الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدولة بما أطلق عليه إعادة البناء، إذ عمدت العديد من المنظمات اليابانية إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر وتصدرت شركة Toshiba ذلك عالم ١٩٤٦ واعتمده Matsushita Electric عام ١٩٥٠ وشركة Toyota عام ١٩٥١ .

ويصف Imai Masaaki (٧٥ عام) وهو الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التنافس، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء (Imai: 1986:151).

وبموجب ما ذكر أعلاه، يعدّ التحسين المستمر مجموعة عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو خدمة وسرعان ما يصبح المنتج بترامك هذه التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي. كما أنه فلسفة البحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات وهو يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تدنية الضياعات أو تدنية عدد الإصابات (Krajewski & Ritzman:2005:200) .

إن الانتباه إلى حاجات الزبون باستمرار واستخدام الذكاء في تحسين المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج يثير التركيز على نواحي الكفاءة وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون على نحو أفضل من خلال التحسين المستمر للمنتجات ونظم الإنتاج كذلك فإن التركيز على الاستخدام الفعال للموارد وإزالة الضياعات والتحسين المستمر تمكن المنظمة من تخفيض الكلف والعيوب وهو ما يدعم استمرارية ميزتها التنافسية.

٤. التعلّم المنظمي

يمثل التعلّم المنظمي أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة، ويكمن الهدف الأساس منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً لتحقيق غرض أساس يتمثل في الاستجابة للتغيرات الدينامية والتطور المنظمي. كما أنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية (Jashapara, 1993,55)، وفي إطار ذلك تصبح المنظمة ذات قيمة كبيرة وبالأخص عندما تتحقق حالة الموازنة بين مكونات المنظمة مع بيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثم نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلّم المنظمي مصدراً من مصادر توليد أو استئجار المعرفة والاستفادة منها (Teece et. al., 1997, 34).

وإن تحقيق التعلّم المنظمي بشكل أسرع من المنافسين يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، لكن التعلّم للاكتشاف (Learning to Learn)، أو التعلّم لطرح الأفكار (Learning to Unlearn) يمكن أن يكون أكثر قيمة من غيره، إذ تعدّ عمليات التعلّم المنظمي ذات أهمية خاصة في البيئات كثيفة التكنولوجيا وعندما يكون المنافسين في مضمار أو سباق التعلّم نفسه (Powell, 1998, 236). ولا يمكن أن تتم هذه العمليات الاجتماعية والجوهرية بشكل متجمع ولا تحدث فقط من خلال قيام الأفراد التقليدي والمحاكاة وإنما تحدث من خلال التعاون والاشتراك والتداخل لفهم المشاكل المعقدة.

إن الغرض الأساس من التسهيلات المعرفية يكمن في الحصول على المعارف الكثيرة باعتبارها من الموجودات المنظمة التي تتطلب مبادئ الكفاة المنظمة تجميعها وتحقيق الاستفادة من الكم المتجمع منها، وأن المعرفة المتولدة سيتم ترجمتها إلى نماذج جديدة من الأنشطة والإجراءات والمنطق الجديد التي تبدأ المنظمة بتبنيها (Teece, et.al., 1997, 36).

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن التعلّم المنظمي قدرة تنظيمية ذات قيمة، وهي صعبة التقليد والاستبدال والانتقال، فضلاً عن أنها منهج للتوقع طويل الأجل وإن تتجاوز كل الصعوبات التي تظهر في إطار عملية التعلّم المنظمي، وبذلك فإن هذه القدرة المستمدة من التعلّم المنظمي يمكن أن تعدّ مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية، وإذا تمكنت المنظمة من السعي المستمر لتطويرها فإنها لا شك سوف تسهم في تحقيق حالة الاستدامة لميزتها التنافسية وتجعل المنظمة بمنأى عن المخاطر التي يمكن أن تفقدها ميزتها التنافسية والفوائد المستحصلة منها.

٥. التكيف المنظمي

إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعدّ عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بد من التأكيد على أن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وبشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال بالنسبة للمنظمة وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

المحور الخامس: الخلاصة

تسعى المنظمات إلى مواجهة متغيرات كبيرة تعيش بيئتها المنظمة، وأبرز هذه المتغيرات هو وعاء أداء أعمال المنظمة ومتضمناته، والذي يركز على مدى ما تحقّقه المنظمة من مزايا تنافسية تتأطر في حالة القدرة على التفوق على المنافسين، وهذا ما دعا إلى الاهتمام بما يعرف بالمزايا التنافسية التي شملت في مجملها على ما يعرف بالتقليد الذي يبرز مع تحقيق المنظمة لهذه الميزة، وقد كان ذلك محور اهتمام الاقصاديين والإداريين على حدٍ سواء.

إذ أشار الاقتصاديون في معرض بحوثهم عن المزايا التنافسية واستدامتها في إطار جهودهم لدراسة الأداء الاقتصادي من جانب ونظريات التسعير في جانب آخر، واللذان اعتمدا على البعد الزمني القصير والمتوسط، وفي اتجاه آخر اتجه فريق اقتصادي آخر لدراسة هيكل السوق والحصة السوقية والتي مثلت في الواقع محددات أساسية للربحية التي تعدّ من الأركان الأساسية لاستدامة المزايا التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً / المراجع العربية

- الخطيب، صالح فهد، (٢٠٠٣)، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الشنبري، عبد الله بن جابر بن أحمد، (٢٠٠٣)، نحو نموذج مقترح لتطوير الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المتخصصين في الإدارة بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- جمعه، علي إسحاق محمد، (٢٠١٦)، أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية (٢٠١٠-٢٠١٥)، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- جواد، عدنان عزيز، (٢٠١٩)، الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي (دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد -العراق)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الهادي، أمين الحيلاني السيد، (٢٠١٨)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المطيري، عبدالله محمد، (٢٠١٦)، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في جامعة تبوك، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- شرف الدين، الصادق عبدالله آدم، (٢٠١٧)، دور الرقابة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة البنك السعودي السوداني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- الخليفة، محمد الجيلاني أحمد، (٢٠١٥)، اثر إدارة المعرفة على الاداء المؤسسي في المنشأة الخدمية: دراسة حالة المنسقية العامة للخدمة الوطنية (الخرطوم)، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- عثامنة، محمد حسنى على، (٢٠١٧)، رأس المال الفكرى وأثره في الأداء المؤسسي لشركات الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- أبو شقة، ناهض حسين إسماعيل، (٢٠١٧)، أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي للجامعات: دراسة حالة الجامعات الفلسطينية، محافظة غزة، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الرشايدة، نايل سالم فلاح، (٢٠٠٧)، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- المعاضيدي، معن وعدالله، (٢٠٠٦)، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (١٥)، تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل، العراق.
- النيل، أحمد محمد، سليمان، عبدالعزيز، (٢٠١٨)، الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب، جامعة النيلين، مجلة الدراسات العليا، المجلد ١١، العدد ٤١.
- قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، (٢٠١٥)، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- عثامنة، محمد حسنى على، (٢٠١٧)، رأس المال الفكرى وأثره في الأداء المؤسسي لشركات الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

عيد، ايمن عادل، (٢٠١٦) ، البحث العلمي : مدخل تطبيقي ، الطبعة الأولى ، دار عبيد للدعاية والنشر ، طنطا .

إدريس ، الطيب عبدالغنى ، (٢٠١٦) ، أثر التخطيط الإستراتيجي في الأداء المؤسسي : بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية ٢٠٠٥-٢٠١٥ ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية .

آل نملان ، عبدالرحمن عوض ، (٢٠١٧) ، أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي المستشفيات الخاصة في دولة قطر ، رسالة ماجستير ، كلية إدارة المال والأعمال ، جامعة آل البيت .

حياصات ، حسين على إبراهيم ، (٢٠١٧) ، أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي في دائرة الأحوال المدنية والجوازات ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة عمان العربية .

الخطيب ، عبدالله زهير سليمان ، (٢٠١٧) ، أثر الولاء التنظيمي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم درمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، السودان .

بنى عامر ، قتيبة خليفة ، (٢٠١٧) ، دور الكفايات الجوهرية للعاملين في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن .

عيد ، أيمن عادل عبدالفتاح ، (٢٠١٦) ، دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية ، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية ، كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، المجلد الثالث والخمسون ، العدد الأول .

جمال ، عائشة عبدالله المحجوب ، (٢٠١٨) ، دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي : دراسة تحليلية ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، المجلد الثاني والثلاثون ، العدد الأول .

الأكلبي ، عايض شافي ، (٢٠١٨) ، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي : دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها ، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، المجلد التاسع عشر ، العدد الأول .

الشنطي ، محمود عبدالرحمن ، حمدونة ، عماد ، (٢٠١٩) ، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد ١١ .

سمحان ، منى عبدالله صالح ، (٢٠١٩) ، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود ، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية ، المجلد الثاني ، العدد الثالث .

خليل ، نبيل مرسي ، (١٩٩٨) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر .

السلمي ، علي ، (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة .

مبارز ، أيمن عبدالعال (٢٠١٨) ، أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات بالتطبيق على البنك التجاري الدولي - مصر ، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد ٣ المجلد الثالث ، جامعة بني سويف - كلية التجارة .

كمال ، بن يمينة ، بهاء الدين ، مليكى سمير ، (٢٠١٥) ، فاعلية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، العدد التاسع .

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

ثانياً / المراجع الأجنبية

- Lazim, Y. and Azizan, N. (2013). The influence of human resources management practices, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia. *ASIAN Journal of Management Research*, 4(2), 266-287.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, PP. 99-120.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of management Development*, 25(6), 572-587.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Amore, M. D., Minichilli, A., & Corbetta, G. (2017). Institutional logics, family firm governance and performance. *Journal of Business Venturing*, 32(6), 674-693.
- Ghemawat, P. & del Sol, P., (1998), Commitment Versus Flexibility? *California Management Review*, Vol. 40, No. 4.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Add Value*, Oxford University Press, In: Miller, R., (1995), *Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy*, *Management Accounting*, Vol. 73, Issue 4, April.
- Porter, Michael, (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- Schendel, D. (1994), Introduction to the Summer 1994 Special Issue-Strategy: Search for New Paradigms', *Strategic Management Journal*, 15 (Summer Special Issue), PP. 1-4.
- South, R. (1981), Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Thinking, *Journal of Business Strategy*, 12.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
- Michel, C., Lavoué, E., & Pietrac, L. (2012, September). A dashboard to regulate project-based learning. In *European Conference on Technology Enhanced Learning* (pp. 250-263). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.

- Obiekwe, O., & Eke, N. U. (2019). Impact of Employee Grievance Management on Organizational Performance. *International Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 1-10.
- Niesten, E., Jolink, A., de Sousa Jabbour, A. B. L., Chappin, M., & Lozano, R. (2017). Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. *Journal of cleaner production*, 155, 1-6.
- Li, X., & Sun, L. (2017). How do sub-national institutional constraints impact foreign firm performance?. *International Business Review*, 26(3), 555-565.
- Abdulrahaman, S., & Garba, A. S. (2020). Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. *KIU Journal of Humanities*, 4(4), 299-307.
- Marzuki, N., & Idris, S.(2020). The effect of organization learning role conflict and organizational culture on employee performance and organizational performance : study in DJP ACEH ACEH. *International Journal of Business Management and Economic Review* Vol. 3, No. 01; 2020 ISSN: 2581-4664
- Cera, E., & Kusaku, A. (2020). Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training-Development, Management and Organizational Culture. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 16-27.