

تأثير استخدام الموارد التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية

إعداد

مخيزيم فهد القحطاني

رقم الجامعي: 233000471

1. مقدمة البحث :	3
2- مشكلة البحث	8
3- أهمية البحث	9
4- المراجع	11

1. مقدمة البحث : -

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، أصبحت القدرة على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها أمراً حيوياً لضمان البقاء والنمو. لم يعد كافياً للمنظمات أن تمتلك موارد وفيرة، بل أصبح الأهم هو كيفية استغلال هذه الموارد وتطويرها بشكل استراتيجي يضمن لها التفوق المستمر على المنافسين. إن فهم العلاقة المعقدة بين الموارد التنظيمية واستدامة الميزة التنافسية يمثل حجر الزاوية في صياغة الاستراتيجيات الفعالة التي تمكن المنظمات من بناء قدرات داخلية فريدة يصعب تقليدها أو استبدالها. تُعد الموارد التنظيمية، سواء كانت مادية كالبنية التحتية والتكنولوجيا، أو غير مادية كال معرفة والخبرة والثقافة التنظيمية، المحرك الأساسي للابتكار والتميز. ومع ذلك، فإن مجرد وجود هذه الموارد لا يضمن بالضرورة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فالاستدامة تتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وقدرة على التكيف مع المتغيرات، وتطويراً مستمراً للموارد والقدرات. هذا البحث يسعى إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة المحورية، من خلال استكشاف الكيفية التي يمكن للمنظمات من خلالها تحويل مواردها الداخلية إلى مصادر دائمة للتفوق التنافسي.

الموارد التنظيمية هي موارد مملوكة بالكامل للشركة. يجب أن تكون هذه الموارد قيمة ونادرة؛ كما يجب أن تجد الشركات الأخرى صعوبة في العثور عليها. لذلك، يتعين على الشركات استخدام هذه الموارد بأكثر الطرق فعالية لتحقيق قيمة سوقية كبيرة مقارنةً بالمنافسين الآخرين، من ناحية أخرى، يُعرّف مفهوم الميزة التنافسية بأنه تطبيق استراتيجية لا يطبقها أي منافس آخر. المنظمات التي تمتلك القدرة على إدارة مواردها بكفاءة عالية ستحظى بفرصة تحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى تحقيق أداء تنظيمي عالٍ. تحتاج المنظمات إلى دمج مواردها الخاصة وتوظيفها في منتجات لخلق قيمة. يتحمل المديرون مسؤولية الحصول على الموارد وإدارتها من خلال تطبيق استراتيجيات منظمة جيداً لتحقيق أهداف المنظمة. علاوة على ذلك، عرّف الباحثون الموارد التنظيمية

وأأنواعها بمصطلحات ومنظورات مختلفة.(Shmidt and Keil, 2013)

الموارد هي نقاط قوة الشركة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتطبيق استراتيجياتها والاستفادة منها؛ وهذا التعريف مستوحى من لغة التحليل الاستراتيجي التقليدية. موارد الشركة ليست ثابتة، إذ ليس لجميع الموارد تأثير كبير وإيجابي عليها، فهناك جوانب مختلفة للموارد، وقد يعيق بعضها الشركة عن تنفيذ استراتيجياتها أو تطبيقها، ولكن ليس بدقة وفعالية وكفاءة، وهناك موارد أخرى لا تؤثر على الشركة، ولا تؤثر على استراتيجياتها.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن يكون من الصعب على الشركات الأخرى امتلاك الموارد، كما يتعين عليها إيجاد الطريقة الأكثر كفاءة لاستخدامها لخلق قيمة سوقية كبيرة على المنافسين تُظهر الموارد قدرة الشركات على اكتساب ميزة تنافسية، ويتمثل النجاح والنمو في كيفية استخدام الشركة لمواردها بكفاءة، ويمكن أن تكون الموارد أداة قياس لقياس وتحليل الوضع التنافسي للشركة .

أنواع الموارد

تشير الموارد التنظيمية إلى مجموعة الأصول والقدرات والمهارات والممتلكات غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها لتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية . هذه الموارد يمكن أن تكون مادية (مثل المعدات، البنية التحتية، الموارد المالية) أو غير مادية (مثل المعرفة، الخبرة، السمعة، الثقافة التنظيمية، براءات الاختراع).

الموارد الملموسة :-

تُصنف الموارد إلى موارد ملموسة وغير ملموسة. الموارد الملموسة هي موارد مادية ومالية، سواء أكانت غير ملموسة: الملكية الفكرية، وحقوق براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والأسرار التجارية، وجميع ما تملكه الشركة. كما تُعتبر الموارد البشرية موارد غير ملموسة. تُمثل هذه الموارد الأدوات التي تُساعد الشركات على

تحقيق ميزة تنافسية (Ndofor, Sirmon and He, 2011)

ليس من الصعب تقييم الموارد الملموسة، لأن الشركات تُسجلها دائماً في بياناتها المالية. يمكن تصنيف الموارد الملموسة إلى موارد مالية ومادية، مثل الأراضي والمباني والمعدات والأدوات. تشمل الموارد المالية الأصول المتداولة وتمويل الشركات. وظيفتها الرئيسية هي توفير السيولة للمدفوعات قصيرة الأجل. يجب على الشركات استخدام الأصول المتداولة بكفاءة لتجنب المشاكل والقدرة على المنافسة في السوق. أما النوع الآخر فهو تمويل الشركات، ووظيفته الرئيسية هي زيادة هوامش الربح وموارد التمويل لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموارد المادية وحدها لا تكفي لتحقيق أداء جيد، فالشركات التي تتعلم الموازنة بين الموارد المادية والمالية تكتسب دائماً ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين. علاوة على ذلك، تؤثر استراتيجيات وخطط استخدام هذه الموارد على وضع الشركة واستدامتها (Othman, Arshad, Aris, & Arif, 2015).

الموارد غير الملموسة :-

تتكون الموارد غير الملموسة من عنصرين: الأصول والكفاءات. وتشمل هذه الأصول حقوق الملكية الفكرية لبراءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والعقود والأسرار التجارية وقواعد البيانات. كما تُعتبر سمعة الشركة أصولاً غير ملموسة. من ناحية أخرى، تُصنف الكفاءات إلى مهارات وظيفية، مثل: خبرة الموظفين، وخبرة الموردين، وخبرة الموزعين، وخبرة الخدمات، والإعلان والوكالات. وتشمل القدرات الثقافية: إدراك معايير الجودة، وإدراك خدمة العملاء، والقدرة على إدارة التغيير، والقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي. وتُحلل أبحاث أخرى الموارد غير الملموسة بمصطلحات مختلفة، مثل: الابتكار، والموارد البشرية، وسمعة الشركة، وثقافة المؤسسة، وتناقش أيضاً الدور المهم الذي تلعبه الموارد غير الملموسة في أداء الشركة (Surroca, Tribó, & Waddock, 2010).

الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية عندما تُحقق الشركات فوائد أكبر لعملائها بأقل تكلفة أو منتجات مختلفة عن منافسيها. وتتحقق هذه القيمة عندما يُجمع تخصيص الموارد مع أفضل استراتيجية يُطبقها المديرون. لذا، فإن أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية هي تكلفة وندرة الموارد المملوكة في البيئة الخارجية أو الداخلية للشركة. فإذا كانت الموارد متاحة بسهولة للشركات المنافسة، فإنها سَنُطبق نفس الاستراتيجية دون تحقيق أي ميزة تنافسية في السوق. كذلك، إذا كانت الموارد نادرة ومنخفضة التكلفة، فلن تتمتع الشركات بميزة استخدامها بطريقة تُؤدّ قيمًا مميزة ومختلفة لعملائها (Brahama and Chakraborty, 2011).

تختلف الميزة التنافسية المستدامة عن الميزة التنافسية من حيث استدامة الشركات وقدرتها على الريادة في السوق، ويمكن قياس ذلك بميزة الملاءمة على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن الوقت ليس مفتاح النجاح فحسب، بل إن مفتاح الاستدامة يكمن في عدم قدرة المنافسين على مواكبة الموارد والاستراتيجيات والمنتجات التي تنتجها الشركة الرائدة. لن يؤثر التغيير في البيئة الخارجية على الشركات المستدامة على المدى الطويل، من ناحية أخرى، ستتأثر الشركات التي تحقق ميزة تنافسية بالتأكيد بالتغيرات التي تحدث في البيئة (Barney, 1991).

تُبنى الميزة التنافسية المستدامة باستخدام موارد نادرة يصعب على الآخرين تحقيقها، مثل الموارد البشرية والأصول غير المادية وثقافة المؤسسة. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال القدرة على استخدام الموارد باستراتيجية منهجية ومنظمة، بينما تتولد الميزة التنافسية المستدامة وفقًا للخصائص الفريدة للموارد التي تمتلكها الشركات والتي يجد المنافسون الآخرون صعوبة في امتلاكها. لذا، يُعد التخصص والتفرد عاملين أساسيين للاستدامة على المدى الطويل. وبمجرد امتلاك الشركات لهذه الموارد، فإنها تُطبق أفضل استراتيجية منظمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Brahama and Chakraborty, 2011).

تُعدّ دراسة البيئة الخارجية أمرًا بالغ الأهمية للشركات لتحقيق ميزة تنافسية، إذ يؤدي مستوى الخبرة التي اكتسبتها الشركات بناءً على منحى الخبرة إلى تطبيق استراتيجيات تدعم مكانة الشركة وأهدافها. يُتيح نموذج بورتر للقوى الخمس للشركات فرصةً لتحديد نقاط القوة والضعف من خلال فهم هيكل سوقها المستهدف وتحديد الأدوات اللازمة للتنافس مع الشركات الأخرى (Grigore, 2014).

يجب على الموارد البشرية أن تُقدّم قيمةً مُحدّدةً للشركة لتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة. إذا لم يكن الموظفون مؤهلين بما يكفي وكان مستوى إنتاجيتهم محدودًا، فلن يُضيفوا أي قيمة مُختلفة للشركة. لذلك، سيكون من الصعب تحقيق ميزة تنافسية. من ناحية أخرى، إذا كان الموظفون يتمتعون بمؤهلات عالية مرتبطة بمستوى إنتاجية عالٍ، فإنهم في هذه الحالة سيُضيفون قيمةً للشركة ويُولّدون ميزة تنافسية مُستدامة. يمكن للثقافة التنظيمية أن تحقق ميزة تنافسية، ويعتمد ذلك على هيكل المنظمة وبيئة العمل الداخلية، مما يُساهم في تفاعل الأفراد. كما يجب التحكم في تدفق المعلومات وتقديمها بشكل صحيح. علاوة على ذلك، تُؤلّد المعتقدات الراسخة التي تتشكل في جميع أنحاء المنظمة القدرة على توجيه ردود أفعال الموظفين تجاه خيار استراتيجي مُحدد، مما يُساعدهم على تقليل أي مشاكل أو عوائق قد تحدث. بالإضافة إلى ذلك، تُمكن ثلاثة جوانب ثقافة الشركة من تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة. أولاً، زيادة إيرادات الشركة، وخفض تكاليفها ونفقاتها، وتحسين الأداء المالي العام للشركة، ولذلك يجب أن تكون الثقافة قيّمة. ثانيًا، الخصائص الخاصة التي تُمكن الشركة من الاستفادة من العدد الكبير من الشركات الموجودة في الصناعة والسوق، ولهذا السبب يجب أن تكون الثقافة نادرة. أما الجانب الأخير، فيجب أن تكون الثقافة التنظيمية قيّمة ونادرة، مع الأخذ في الاعتبار أيضًا ضرورة عدم قدرة المنافسين الحاليين والجدد على تقليد هذه الثقافة، مما يجعلها غير قابلة للتقليد تمامًا. (Ilies and Gavrea, 2008)

عادةً ما تُركز الشركات التي تُحقّق ميزة تنافسية مُستدامة على منافسيها على استخدام الموارد غير الملموسة التي تتسم بصعوبة امتلاكها وعدم وجود بدائل لها. وهذا هو سبب اختلاف نتائج الأداء بين الشركات في أسواق

أو قطاعات مُحددة. علاوة على ذلك، يُعد رأس المال البشري والتكنولوجيا والسمعة أهم الأصول غير الملموسة التي تُتيح القدرة على تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين (Surroca et al, 2010).

تُصنف الموارد الملموسة إلى موارد مادية ومالية، ولكلٍ منها علاقة إيجابية بالميزة التنافسية. تُقيّم الشركات الموارد الملموسة بسهولة. تُعد الموارد المادية والمالية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية. إذا استطاعت الشركات دمج مواردها المادية مع التكنولوجيا اللازمة، فستكتسب ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين. تُحدد قيمة الموارد بناءً على طريقة تعامل الشركات معها، وكيفية تطبيقها لأفضل الاستراتيجيات لاستخدامها بأقصى قدر من الكفاءة. بمجرد أن تحقق الشركات ميزة تنافسية من مواردها المادية، وهو أمر ليس بالسهل نظرًا لامتلاك العديد من المنافسين لها، يُمكنها تحقيق أداء مستقر. ومع ذلك، فإن الموارد المادية وحدها لا تكفي، بل يجب أن يكون هناك مزيج من الموارد المادية والمالية. علاوة على ذلك، تُعدّ الموارد المالية ضروريةً لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، لأن نقص الموارد المالية للشركات سيؤدي إلى مشاكل كبيرة وفقدان القدرة على المنافسة. كما أن استقرار العمليات وتعظيم الأرباح ضروريان لكسب حصص سوقية، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الميزة التنافسية (Othman et al, 2014).

2- مشكلة البحث

تُعدّ الموارد التنظيمية حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر . ففي ظل المنافسة الشديدة والعولمة، لم يعد مجرد امتلاك الموارد كافيًا لتحقيق التفوق، بل الأهم هو كيفية استغلال هذه الموارد وتطويرها بشكل يضمن استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل . على الرغم من أن الأدبيات الإدارية قد تناولت بشكل واسع العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية، إلا أن هناك حاجة ماسة لتعميق الفهم حول الآليات الدقيقة التي تمكن المنظمات من تحويل مواردها التنظيمية إلى مصادر مستدامة للميزة التنافسية، خاصة في سياقات مختلفة وبيئات أعمال متنوعة . (جمعة ومروه، 2020)

تظهر الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات كافية تركز على الكيفية التي يمكن للمنظمات من خلالها إدارة وتطوير مواردها التنظيمية (المادية وغير المادية) لضمان ليس فقط تحقيق الميزة التنافسية، بل الأهم هو استدامتها في وجه التحديات والمتغيرات البيئية . فكثير من الدراسات تركز على تحديد أنواع الموارد وأثرها على الميزة التنافسية بشكل عام، ولكنها قد لا تتعمق في الجوانب المتعلقة باستمرارية هذه الميزة وكيفية الحفاظ عليها وتجديدها (جمعة ومروه، 2020)

بناءً على ما سبق، تتلخص المشكلة البحثية في السؤال التالي :

ما هو تأثير استخدام الموارد التنظيمية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمات؟

3- أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، سواء على الصعيد العلمي أو العملي:

- تساهم الدراسة في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين الموارد التنظيمية والميزة التنافسية واستدامتها، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة لهذه العلاقة وتقديم إطار شامل يربط بين هذه المفاهيم. كما أنها تسلط الضوء على دور القدرات الديناميكية كعامل وسيط أو معدل في هذه العلاقة (Abbasi Kamardi et al. 2022, 1).

- تعالج الدراسة فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية والأجنبية، حيث تركز على كيفية استدامة الميزة التنافسية من خلال الموارد التنظيمية، وهو جانب لم يحظ بالاهتمام الكافي مقارنة بالتركيز على مجرد تحقيق الميزة التنافسية .

- يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية أعمق وأكثر تخصصاً، سواء من خلال تطبيق الإطار المقترح في قطاعات مختلفة أو من خلال دراسة متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بين الموارد التنظيمية واستدامة الميزة التنافسية.

- تقدم الدراسة إرشادات عملية للمديرين وصناع القرار في المنظمات حول كيفية تحديد الموارد التنظيمية الأكثر قيمة، وكيفية استغلالها وتطويرها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذا يساعد المنظمات على بناء استراتيجيات أكثر فعالية ومرونة
- من خلال فهم أفضل لكيفية تحويل الموارد إلى ميزة تنافسية مستدامة، يمكن للمنظمات تحسين أدائها العام، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وتعزيز مكانتها في السوق .
- يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات على المستوى الوطني والإقليمي، مما ينعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل (Bilas & Sopta, 2021)
- تساعد الدراسة المنظمات على تحديد أولويات الاستثمار في أنواع معينة من الموارد (مثل المعرفة، الابتكار، رأس المال البشري) التي لها التأثير الأكبر على استدامة الميزة التنافسية (موسى وزهراء، 2020) .

4- المراجع

أ. المراجع العربية

جمعة، ع. ب.، & مروه، م. (2020). الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 19 (العدد 19 الجزء الأول)، 710-754.

موسى، & زهراء جعفر محمد. (2020). أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان (Doctoral dissertation, جامعة الشرق الاوسط)

ب . المراجع الاجنبية

Abbasi Kamardi, A., Amoozad Mahdiraji, H., Masoumi, S., & Jafari-Sadeghi, V. (2022). Developing sustainable competitive advantages from the lens of resource-based view: Evidence from IT sector of an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing*, 1-23.

Bilas, V., & Sopta, M. (2021). Creating a competitive advantage: new challenges ahead. *EMC REVIEW-ECONOMY AND MARKET COMMUNICATION REVIEW*, 21(1), 217-226.

Brahma, S. S., & Chakraborty, H. (2011). From industry to firm resources: Resource-based view of competitive advantage. *The IUP Journal of Business Strategy*, 8(2), 7-21.

Ilieş, L., & Gavrea, C. (2008). THE LINK BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND CORPORATE PERFORMANCE - AN OVERVIEW. *Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 322-325

Grigore, A. M. (2014). Book Publishing Business in Romania—An Analysis from the Perspective of Porter's Five Force Model. *Revista de Management Comparat Internațional*, 15(1), 31-47.

Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.

Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational resources and sustained competitive advantage of cooperative organizations in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 170, 120-127.

Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32(6), 640-657.

Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463-490.