

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الاعمال (دراسة فكرية تحليلية)

أ.م.د. سناء عبد الرحيم سعيد
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على الكيفية التي تتمكن من خلالها منظمات الاعمال من تحقيق الميزة التنافسية، والكيفية التي تعمل من خلالها على ديمومتها واستمرارها وذلك من خلال بناء استراتيجية خضراء (صديقة للبيئة) تنعكس باثارها على استدامة ميزتها التنافسية.
جاء البحث في طرح مشكلته من خلال استثارة ومحاولة الاجابة hg;edv على العديد من التساؤلات الفكرية لعل اهمها :

- هل بمقدور منظمات الاعمال اليوم بناء استراتيجية خضراء تدعم من خلالها ميزتها التنافسية المستدامة؟

- هل هناك اطار او آلية يمكن ان تعتمد منظمات الاعمال لادارة المخاطر الاستراتيجية التي قد تفقدها ميزتها التنافسية؟

واعتمد البحث الاسلوب الفكري التحليلي في عرض وتحليل الابعاد الاساسية والطروحات الفكرية للعلاقة بين امتلاك المنظمات لمتطلبات المزايا التنافسية المستدامة وبناء الاستراتيجية الخضراء.

وكان من اهم ما توصل اليه البحث هو وضع آلية لتطوير استراتيجية خضراء مبنية على مجموعة من الخصائص والتمثلة في (الصلة، التميز، الرسالة الفاعلة، المصادقية) لتصبح المنظمات عنصراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتطوير بعض الآليات المتمثلة (التركيز على اركان بناء الميزة، عمليات تعلم وتحسين مستمرة، استخدام المقارنة المرجعية، التكيف التنظيمي) والتي يمكن استخدامها بوصفها نظريات استراتيجية صالحة وبما يقود الى استدامة الميزة التنافسية للمنظمات، واختبار صحة ما ذهب اليه الافتراض النظري لهذا البحث وبما يقود الى بناء نموذج فاعل للاستراتيجية الخضراء قابل للتطبيق الميداني وبما ينعكس باثاره على سلوك المنظمات . وانتهى البحث الى تقديم بعض التوصيات لعل اهمها:
دعوة المنظمات الى الاهتمام بالاحتياجات البيئية في اطار بناء استراتيجية خضراء من خلال الاستفادة من فرص الاعمال القائمة على الحفاظ على البيئة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، الاستراتيجية الخضراء، المخاطر الاستراتيجية، ادارة المخاطر الاستراتيجية



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

الجلد 19

العدد 73

الصفحات 133-165

*"بالنظر لأهمية دراستي (المعاضدي:2007) و (Olson,2008) ، فقد جرى مراجعتهم والاستفادة منهما لكونها دراسات ريادية، بعد اجراء تكيف ملائم لها في محاولة الربط بين متغيري البحث".

مقدمة:

لعل من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة اليوم سعيها المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بسبب التغيرات في البيئة التنافسية وندرة الموارد وهذا مما حتم ظهور مستوى متقدم من المزايا التنافسية تجتاز حدود الحاضر لتسود وتبقى في مستقبل المنظمات الاستراتيجية.

وحتى منظمات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس امامها الا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليست فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك الى السعي لاستدامتها، ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية على الامد الطويل.

وبذلك فان الميز التنافسية المستدامة تعد هدفا رئيسا تسعى اليه جميع المنظمات، الا ان تحديدها لا يتم الا من خلال تحديد واستخدام ناجح لاستراتيجية تنافسية محددة، ومن ثم ادارتها بشكل ناجح وبما يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها داخلها وتعزيز موقفها التنافسي في اطار بيئتها.

اعتمادا على ذلك جاء هذا البحث وفي اطار محاوره الستة، وبعد تحديد التأصيل النظري لكل من الميزة التنافسية المستدامة والمخاطر الاستراتيجية لفقدانها، لبيان التأصيل النظري لمفهوم الاستراتيجية الخضراء واثار تبني المنظمات لهذه الاستراتيجية التي تبني على مجموعة من الخصائص والمتمثلة في

(الصلة، التميز، الرسالة الفاعلة، المصادقية) في سعيها لتحقيق استدامة ميزتها التنافسية من خلال فلسفة استراتيجية صديقة للبيئة والتي تعد عنصرا متمما للأعمال والعمليات التشغيلية لمساعدة المنظمات في صناعة القرارات التي يكون لها تأثير ايجابي في البيئة، والسعي الدؤوب لاجداث التجديد المستمر، كذلك العمل على كل ما من شأنه تقليل او الحد من المخاطر المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية باعتماد آليات متعددة تتمثل في (التركيز على اركان بناء الميزة، عمليات تعلم وتحسين مستمرة، استخدام المقارنة المرجعية، التكيف التنظيمي). وعلى وفق ذلك تضمن البحث مجموعة محاور هي:

المحور الأول: المزايا التنافسية.

المحور الثاني: التأصيل النظري لاستدامة المزايا التنافسية.

المحور الثالث: المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية.

المحور الرابع: بناء الإستراتيجية الخضراء (الصديقة للبيئة)

المحور الخامس: الإستراتيجيات الخضراء ودورها في تحقيق ودعم الميزة التنافسية المستدامة

المحور السادس: آليات لتجنب المخاطر والمحافظة على استدامة الميزة التنافسية.

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 تمتلك المنظمة أسس ومصادر تحقيق المزايا التنافسية؟
- ما المخاطر التي تتعرض لها المنظمة والتي تفقدها ميزتها التنافسية؟
- ما الأسباب التي تقود إلى فشل المنظمات في حماية مزاياها التنافسية؟
- هل أن استمرارية المزايا التنافسية مسألة ترتبط بالزمن (الأجل الطويل)؟
- هل بمقدور منظمات الأعمال بناء إستراتيجيات خضراء تدعم ميزتها التنافسية المستدامة؟
- كيف يتم بناء وتطوير استراتيجية خضراء؟
- ما هو دور الإستراتيجيات الخضراء في تحقيق ودعم الميزة التنافسية المستدامة
- كيف يمكن ان يستخدم المديرين الاستراتيجيون التحليل الداخلي من اكتشاف مخاطر فقدان الميزة، والافلات منها.
- هل هناك إطار أو آلية يمكن أن تعتمد عليها المنظمات لإدارة المخاطر الإستراتيجية التي قد تفقدها ميزتها التنافسية؟



فرضية البحث:

ينطلق البحث من فرضيتين نظريتين مفادهما :

- 1- إن تبني منظمات الأعمال لإستراتيجيات خضراء تنعكس بآثارها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لتلك المنظمات.
- 2- هناك مجموعة من الآليات التي تساعد منظمات الأعمال على تجاوز الصعوبات المسببة لوقتية أو فقدان ميزتها التنافسية أو الحد من استدامتها.

أهداف البحث:

انسجاماً مع الاستشارات البحثية النظرية اعلاه، تتحدد الأهداف الأساسية للبحث في التعرف على الكيفية التي تتمكن من خلالها منظمات الأعمال أن تحقق المزايا التنافسية والكيفية التي تعمل من خلالها على ديمومتها واستمرارها، ومن ثمّ توضيح كيف تبني منظمات الأعمال إستراتيجيات خضراء (صديقة للبيئة) تنعكس بآثارها على استدامة مزاياها التنافسية، علاوة على 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 للإستراتيجية الخضراء التي تحقق للمنظمة تلك المزايا.

أسلوب البحث وإطاره:

سعيًا للوصول إلى الأهداف المحددة يستعرض البحث أسسه النظرية بالاعتماد على الأسلوب الفكري التحليلي النقدي في عرض وتحليل الأبعاد الأساسية والطروحات الفكرية للعلاقة بين امتلاك المنظمات لمصادر المزايا التنافسية وتحقيقها ومن ثمّ استدامتها وبناء الاستراتيجية الخضراء .

المحور الأول: المزايا التنافسية

أولاً: مفهوم المزايا التنافسية Competitive Advantages Concept

أصبحت عملية إدارة الاستراتيجية على أنها إدارة الميزة التنافسية وهي قلب أداء المنظمة في السوق التنافسي ولكي تكون المنظمة ناجحة على المدى البعيد يجب أن تمتلك بعض المزايا نسبة الى منافسيها.

لقد انطلق الباحثون في تحديد مفهوم الميزة التنافسية عبر رؤى وإبعاد مختلفة ، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحثين والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد ويمكن أن يتضح ذلك مفهوم الميزة التنافسية من خلال الجدول الآتي:

الجدول (1) مفهوم الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحثون	المفهوم
1	(Gzapiel,1992:43)	القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق ولمدة طويلة من الزمن.
2	(porter,1993:48)	توصل المنظمة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
3	(Pitt&Lei,1996:68)	قدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها الداخلية في ادائها لانشطتها لخلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها
4	(Macmilla&Thamps,2000:89)	الاداة او الوسائل التي تستطيع من خلالها منظمة الاعمال التغلب على المنافسين الآخرين
5	(Lynch,2000:126)	اي شئ متعدد ومتميز تتمتع به المنظمة
6	(السلمي, 2001: 104)	المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي ينتج للمنظمة انتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون.
7	(الخماس,2004: 64)	قدرة المنظمة على خلق قيمة فريدة للزبائن في سوق محددة ولمدة طويلة نسبياً نابغة من استراتيجياتها المعتمدة
8	(الدوري وصالح,2009: 205)	الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المنظمة بتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق بها على المنافسين



من الجدول اعلاه يتضح لنا تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية الا انها وان تعددت فأنها تتفق في المضمون في انها اي شئ يميز المنظمة تميزا ايجابيا عن المنافسين . مما تقدم وعلى وفق مدخل البحث في النظر الى الميزة التنافسية ترى الباحثة بأنها سعي المنظمة لايجاد قيمة مميزة ولامد بعيد من خلال بناء استراتيجياتها لما تمتلكه من موارد يصعب على المنافسين الحاليين او المحتملين من تقليدها .اي انها تمثل ناتج الاستراتيجيات المخططة والموجهة لمنظمات اعمال.

ثانياً: مصادر المزايا التنافسية Resource of Competitive Advantages

لقد تباينت افكار الباحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية، ويمكن أن يتضح ذلك التباين من خلال الجدول الآتي:

الجدول (2)

مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
1	Porter	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشتريين، والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي، وتهديد المنتجات البديلة، وأصحاب المصالح الآخرين
2	(Day&Wensly)	1988	المهارات العالية، رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة وقوة العلاقات والروابط الاجتماعية
3	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك/ دعم المنتج، الاسم المدرك، 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
4	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة
5	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الاستراتيجية
6	Johnson&Schol es	1997	موارد المنظمة الداعمة لاستراتيجيتها من داخل المنظمة وخارجها
7	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون، والابتكار
8	Barney	1999	القيمة، الندرة، عدم التقليد، صعوبة الاستبدال

المصدر: - المعاضيدي وعد الله، (2005)، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد (15)، تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعية، الموصل، العراق. -الدليمي، عراك عبود عمير" تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية إدارة والاقتصاد، 1999، 79-80.

نلاحظ من الجدول اعلاه تباين افكار الباحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبهذا الصدد تؤكد الباحثة ان بناء المقدرات الجوهرية هي واحدة من اهم أنشطة المنظمة للمحافظة على الميزة التنافسية والتي تتمثل باستخدام القدرات النادرة والثمينة، كما ان اختلاف انواعها الملموسة وغير الملموسة والتي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية، وان المنظمة تدير هذه الموارد بالطريقة التي تحسن وتدعم قدرتها في خلق القيمة لمنظمتها.

المحور الثاني/ التأسيس النظري لاستدامة المزايا التنافسية

ان مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها ان تضيق او تسد الطرية امام المنافسين من القيام بنقل يد نقاط القوة والقدرات الاستراتيجية المتفردة للمنظمة اوقياهمهم باستبدالها من خلال اس استخدام اية مواردا اخرى.

(<http://www.hsb.baylor.eu/ramsower/aisac.97/papers/gottsch.htm>)

وقد تضمن قاموس (Webster) تعريفا لهذا المصطلح اذ عرف الاستدامة بأنها "التي يمكن الاحتفاظ بها اطول مدة ممكنة". (Hoffman, 2000 :7)

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 (www.wiggo.com/CA97Acad.pdf). وباسترسال التسلسل التاريخي لجهود الكتاب والباحثين في هذا المجال، نجد أن هناك وجهات نظر متباينة لبلورة مفهوم المزايا التنافسية المستدامة، ويمكن ان يتضح ذلك التباين من خلال الجدول (3):

الجدول (3)

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحثون	السنة	المفهوم
1	Hall	1980	نجاح المظمات من خلال الوصول الى المواقع المختلفة
2	Day&Wensley	1988	الموارد المحتملة التي تستخدم في تقييم الطرق لتحقيق ادراكات الزبون
3	Dickson	1992	الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الاعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين
4	Thompson&Strickland	1999	الميزة التي تتحقق عندما تحتل المنظمة الموقع الملائم لها في السوق ومن ثم التقدم تدريجيا في مواجهة القوى المنافسة لها وفي جذب الزبائن
5	Prid&Ferrell	2000	موانمة الكفاءة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق
6	Hitt,etal	2001	المنافع او الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لايعد مدى ممكن والتي لايمكن تقليدها او استنساخها من قبل المنظمات الاخرى
7	Adams&Lamant	2003	قدرة المنظمة على تحقيق اعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم
8	Hoffman	2006	الفائدة طويلة الامد لانجاز بعض القيم الفريدة لمدة اطول من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم امكانية نسخها

المصدر: 1- العاني، اريج سعيد خليل، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية

المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008: ص 175

2- المالك، عبد الرضا ناصر محسن، "ابعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الاداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد،

جامعة بغداد، 2009: ص 46-47

عكس الجدول (3) تباين افكار الباحثين بخصوص مفهوم الميزة التنافسية، وبهذا الصدد تؤكد الباحثة وعلى وفق مدخل البحث النظر الى الميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائص واستراتيجيات المنظمة اي انها تمثل ناتج الاستراتيجية التي تؤثر وتفاعل الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة، لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين استدامة الميزة بانه الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد والاحلال.

كما انه من الخيارات المهمة في ادامة الميزة التنافسية المستدامة وذات الصلة بهذا البحث هو اكتساب السمعة الجيدة الناتجة عن اداء المنظمة بكل جانبيه الاقتصادي والاجتماعي كلما توسع الالتزام الاجتماعي للمنظمة اي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهذا يتطلب منها بناء استراتيجية خضراء (صديقة للبيئة) لخلق ميزة تنافسية مستدامة وفي إطار ذلك فإن 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 تعد بمثابة مزايا تنافسية تحاول منظمة الأعمال القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تساهم 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 الثالث/ المخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية

تخضع البيئة التي تعمل فيها معظم منظمات الأعمال إلى تغيرات جوهرية وهذا يزيد من حالة عدم التأكد الذي يواجه مختلف المنظمات ، وإن التحدي الأساس الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجمه لتستطيع بموجبه تحقيق القيمة للمساهمين في النشاط. وإن المنظمات تعمل في بيئة شديدة التنافس تكون فيها الميزة التنافسية المستدامة بشكل مؤقت في أفضل الأحوال بسبب التقدم التكنولوجي واستجابة المنافسين للنشاطات الإستراتيجية.

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ فوائدها . وتعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير. كما تُعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد البقاء والنمو، وكلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المنظمة على استدامتها .

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 إذ إن المشكلة الرئيسية التي تعترض استراتيجية التميز تتجسد في قدرة المنظمة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين، كما إن أهم خطر تواجهه هو أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة أو الخدمة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها ،أضف الى ذلك انه يمكن للمنافسين ان يجدوا طريقة لمحاكاة السمات المتميزة لمنتجات وخدمات المنظمة بسرعة (http://etudiantdz.net/vb/showthread.php). إذا السؤال الذي ينبغي ان نبحث له عن اجابة هو: الى اي مدى ستستمر الميزة التنافسية بعد استحداثها ؟

بمعنى اخر ما مدى متانة الميزة التنافسية في افتراض ان الشركات الاخرى تسعى وراء تطوير وتنمية كفاءات متميزة والتي من شأنها ان تمنحها ميزة تنافسية؟ تعتمد الاجابة على اربعة عوامل وكما صنفها(هل وجونز،2010) (وجيماوات،1994) وكما يأتي:

أولاً: عوائق التقليد او المحاكاة: Barriers Imitation

إن التقليد يهدد الميزة ندرة العوامل المتلازمة وذلك بزيادة حجم المعروض او في حالة ثبات المعروض نسبيا عن طريق الزيادة على تكاليفها ،وتبذل محاولات المنافسين للمحافظة على زبائنهم بل وإضافة زبائن جدد. وأشار (جوردن دونالد وجاي لورش في كتابهما) (Decision making at the top,1983) أن محاولات التمايز في الانتاج المستندة الى البحث والتطوير بدلا من استنادها الى عنصر التسويق تخضع لعدة اعتبارات:

- ان المنافسين يحرصون على تأمين المعلومات التفصيلية الخاصة بكمية المنتجات الجديدة خلال عام من تاريخ تطويرها.
- ان تسجيل الاختراع عادة ما يفشل في الحول دون التقليد.
- التقليد يكلف اقل من تكلفة الشيء المبتكر بمقدار الثلث .
- الابتكارات الخاصة بعملية التصنيع ليست اقل عرضة للتقليد من ابتكارات المنتج الاصلي.



هنا اشار (جيمافوات، 1994: 138) ان اوضح طريقة لتحليل خطر التقليد هي تحديد اي من اطراف اللعبة يكون اكثر تأثيرا بالخيار الاستراتيجي، ثم قياس استجاباتهم المحتملة، ولاي مدى تمثل هذه الاستجابة خطورة في كيفية احباطها او اضعافها . وبهذا الصدد اضاف روبرت ووترمان بكتابه The Renewal (Factor) الى ان هذا النوع من التحليل بالرغم من انه قد افترته النظرية الا انه يتطلب الحصول على معلومات وفيرة عن كل المنافسين في الوقت الحاضر ثم مستقبلا، والذين تتباين ردود افعالهم تجاه خيار المنظمة.

اما عندما يزيد عدد المتنافسين، او عندما يركز التحليل على المدى البعيد يصبح من الاجدر البحث عن عوائق تحد من التقليد بدلا من بناء صورة جانبية مفصلة لرد الفعل، ومثل هذه العوائق عادة ما تعتمد على التزامات مسبقة لعوامل متلازمة. وقد اشار (جيمافوات، 1994) اليها بكلمة ((مزاييا الحركة المبكرة)) ولتلك المزاييا خمسة اشكال اساسية: (جيمافوات، 1994: 139-140)

- المعلومات الخاصة: اذان من الاسباب التي تدعو للتحرك المبكر توافر معلومات للمنظمة تتفوق على منافسيها.

- اقتصاديات كمية: وتشير الى المزاييا الممكنة من تزايد الحجم وتتمثل بثلاث نوعيات:

* الاقتصاديات القياسية: فوائد التفوق في اعمال معينة وفي وقت معين.

* اقتصاديات المعرفة: فوائد التفوق في اعمال معينة عبر الزمن.

* اقتصاديات المجال: التفوق في مجالات مختلفة من الاعمال غير المترابطة.

- العقود موع التنفيذ والعلاقات: قد يكون اوائل المحركين قادرين على ادخال العقود واقامة علاقات ذات شروط افضل اكثر مما اتيح لواخر المحركين.

- تهديدات الانتقام: وهذه لهل عدة اسباب بما فيها اللاتماثل لكون اوائل المحركين قادرين على ايقاف التقليد وذلك يعمل حملة تهديدات انتقامية مكثفة.

- متأخرات الاستجابة: وهي الكم من متأخرات المراقبة والكم من متأخرات التنفيذ.

ان تحقيق الميزة التنافسية يستند الى امتلاك المنظمة موارد ثمينة وغير مقلدة وهنا اكد (المعاضدي، 2007) ان (collis & Montgomery, 1995) اشار لوجود 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: (Afuah, 2004: 111)،

• هل يزود المورد الزبائن بشيء يشكل قيمة لديهم؟

• هل أن منظمتنا 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 منظمتنا؟

• من الذي يحقق أموالاً من المورد المستخدم؟

وأن مضمون الاختبارات التي يخضع لها المورد، تتضمن ما يأتي:

1. عدم قابلية التقليد، والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد: فريد مادياً، وناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده، وناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية.

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

3. ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين).

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

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

كذلك ان تحقيق الميزة التنافسية يستند الى امتلاك المنظمة قدرات غير مقلدة، اذ ان عملية تقليد قدرات المنظمة تميل لان تكون اكثر صعوبة من تقليد مواردها الملموسة وغير الملموسة، وذلك لان القدرات تعتمد عل الطريقة التي تتخذ بها القرارات ويتم بها ادارة العمليات والمتأصلة بعمق داخل المنظمة، لذا يكون من الصعب على من هم خارج المنظمة ان يتبينوا ويميزوا ويدركون تلك القدرات.

- واشار (بوشناف، 2000) الى وجود صنفين من القدرات: و اشار (بوشناف، 2000: 57- 61)
- 1- القدرات الفردية: تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل الاداء الحسن لمهام مهنية محددة . ومن بين هذه الخصائص (الحيوية، القيام بما يجب القيام به، سرعة التعلم، قيادة الاتباع، الاتجاه نحو العمل الجماعي،.....)
 - 2- القدرات الجماعية (المحورية): تدعى ايضا بالقدرات المتميزة، وتعرف على انها المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه القدرات بانشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لاتحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها.
- من كل ماتقدم فإن تهاون المنظمة في الاستثمار في الموارد والقدرات يؤدي بها الى تقادم الاخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، وان الموارد تتقادم عند استعمالها بينما تتقادم القدرات عند عدم استعمالها لان مصدرها الافراد، فإن لم يسمح لهم باظهار قدراتهم ، فإن هذه القدرات ستضمحل.

ثانياً: قدرات المنافسين: Capability of Competit

طبقاً لما أورده (Pankaj Ghemawat) فإن المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين في محاكاة الميزة التنافسية سريعاً يتمثل في طبيعة الالتزامات الاستراتيجية المسبقة للمنافسين أي التزام المنظمة بطريقة خاصة في اداء وتنفيذ اعمالها ، أي تطوير وتنمية مجموعة من الموارد والقدرات ، فمتى ما انشأت ووضعت المنظمة التزاماً استراتيجياً ستجد انه من الصعوبة بمكان ان تستجيب لأي منافسة جديدة اذا ما تطلب ذلك التنصل او الهروب من ذلك الالتزام. ولذلك عندما تكون لدى المنافسين التزامات طويلة الاجل تجاه طريقة معينة لاداء الاعمال ، فإنهم ربما عندئذ يكونون في تقليد الميزة التنافسية لمنظمة مبتكرة، وبالتالي تكون ميزتهم التنافسية متينة ومتماسكة نسبياً. اما المحدد الآخر لقدرة المنافسين على الاستجابة للميزة التنافسية فيتمثل في الطاقة والقدرة الامتصاصية للمنافسين (Absorptive capacity) والتي تشير الى قدرة المنظمة المنافسة على تحديد وتعيين واستيعاب واستخدام معرفة جديدة (هل وجوز، 2010: 230- 231)

مما تقدم ان العنصرين الالتزامات الاستراتيجية والقدرة الامتصاصية للمنافسين يحددان من قدرات المنافسين الحاليين على تقليد ومحاكاة الميزة التنافسية لأحد المنافسين خاصة عندما تعتمد هذه الميزة التنافسية على منتجات او عمليات مبتكرة او مستحدثة ولذلك فانه عندما يؤدي التحديث الى اعادة تشكيل وصياغة قواعد المنافسة في الصناعة، فإن القيمة غالباً "تذهب بعيداً" عن المنافسين الحاليين وتوجه نحو المنظمات الجديدة والتي تعمل وفق نموذج عمل جديد.

ثالثاً: الاحلال

هو تهديد غير مباشر لقيمة الميزة ، قد يؤثر كل من الاحلال والمحاكاة على اهمية الميزة في العوامل المتلازمة، فرغم ان الطاقة الانتاجية قد تستبدل بطاقة افضل منها واكثر تطوراً الا ان الميول الشرائية للزبون قد تتغير بطريقة تسبب تآكل قاعدة الزبائن التي تستند اليها المنظمة، وان الاحلال يمثل تهديداً لقيمة الميزة التنافسية اقل مباشرة من التقليد والذي يثبت ذلك: (Ghemawat, 1994: 145-146)

- 1- ان تهديدات الاحل اقل احتمالاً ان تقتصر على المنافسين المباشرين.
 - 2- ان اي احلال ناجح لابد وان يتضمن البحث عن طريق للالتفاف حول الميزة وليس بالانقضاض عليها.
- وبهذا الصدد ان بعض الاستراتيجيات قد اعترضت على كون عملية الاحلال تمثل تهديداً لقيمة الميزة اخطر مما تفعله المحاكاة، لان المنافسة غير المباشرة اكثر تعرضاً للمراقبة من المنافسة المباشرة، ويصعب الرد عليها في حالة التعرف عليها ، وكما وضح (Portet, 1985: 514) "ان القاعدة الاساسية في الاستراتيجية الهجومية هي الاتهام (القائد) المتقدم باستراتيجية المحاكاة، بغض النظر عن موارد ذلك المنافس وقوة بقاءه" والاحلال هو النهج الذي يسير عليه (بورتر)، ويوصي به المنافسين الذين قد يهاجموا مزايا التحرك المبكر للقائد .

وتعتمد مخاطر الاحلال على التغيرات البيئية التي تخلق كما من سوء التوافق بين عوامل الالتزام المسبق وفرص السوق لكي تتخطى مميزات التحرك المبكر ، وتستطيع المنظمات احياناً ان تحول دون مخاطر الاحلال من خلال مزيد من الاستثمار الموجه الى حماية قيمة الميزة الخاصة بعوامل الالتزام واحلالها بأسلوب يعكس التغيرات البيئية.

رابعاً: ديناميكية الصناعة: Industry Dynamism

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير بسبب عوامل البيئة المختلفة، وتميل معظم الصناعات الديناميكية لأن تكون تلك الصناعات التي تنسم بمعدلات عالية جداً من تحديث المنتج، وفي هذه الصناعات فإن المعدل السريع للتحديث، يعني أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن الميزة التنافسية يمكن أن تكون سريعة الزوال. إن المنظمات التي تمتلك أو تستحوذ على ميزة تنافسية اليوم، قد تجد أن مركزها السوق قد حوَصر غداً بابتكارات وتهديدات المنافسين. (هل وجونز، 2010: 232)

من كل ماتقدم وبعد استعراض المخاطر التي تسبب فقدان الميزة التنافسية، نستطيع أن نخلص إلى أن متانة وتماسك الميزة التنافسية للمنظمة، يعتمدان على مدى ارتفاع عوائق التقليد، وقدرة المنافسين على محاكاة التحديث والتجديد، والمزيد من الاستثمارات الموجهة للحفاظ على قيمة الميزة بأخذ التغيرات البيئية بنظر الاعتبار والمستوى الديناميكي للبيئة. فعندما تنسم عوائق التقليد بالانخفاض، ويكثر ويتزايد عدد المنافسين القادرين، وتكون البيئة ديناميكية، ومع تطوير وتنمية عمليات التحديث والتجديد والابتكار على مدار الوقت، عندئذ تتجه الميزة التنافسية لأن تكون قابلة للزوال السريع. ولكن حتى داخل الصناعات الديناميكية، تستطيع بناء ميزة تنافسية أكثر ثباتاً وبقاءً إذا ما كانوا قادرين على القيام باستثمارات تؤدي إلى بناء ودعم عوائق التقليد.

المحور الرابع / بناء الإستراتيجية الخضراء

أولاً: تمهيد

منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي بدأ العالم يبدي انزعاجاً وقلقاً بالغاً حول قضايا البيئة التي تهم المجتمع الإنساني بأسره. وتزايد هذا القلق بشكل كبير في السنوات اللاحقة رغم التقدم التكنولوجي العالمي ودخول الألفية الثالثة، حيث برزت إلى السطح قضايا بيئية معقدة مثل التغير المناخي العالمي، استنزاف الموارد الطبيعية، تلوث الهواء الناجم عن الغازات العادمة، تلف البيئة الطبيعية نتيجة عوادم ومخلفات الصناعة، قطع الأشجار من الغابات وتقلص المساحات الخضراء، الأمطار الحامضية، تلف طبقة الأوزون في الغلاف الجوي وتسرب المواد السامة التي تؤثر على النشاط الحيوي، وإنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة والإنسان، فضلاً عن سوء تعامل الإنسان مع البيئة. إن العديد من المشاريع التي أفادت البيئة والتي تولتها المؤسسات في الماضي كانت من جراء التشريعات القانونية وضغط المجتمع أو الاهتمام بسلامة الزبون. وفي الحقيقة فقد تحقق تقدماً هائلاً من خلال تشريع القوانين في العديد من الدول من أجل تقليل الانبعاثات من عوادم السيارات وخفض التلوث من خلال برنامج هو الاعتماد الأقصى لنسبة الكربون وتحسين السلامة من خلال التخلص من استخدام الأصباغ (الطلاء) التي تحوي مادة الرصاص. فضلاً عن ذلك وفي ضوء هذه المخاوف فقد برزت جمعيات وهيئات مختلفة حول العالم تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكاناً آمناً للعيش لنا وللأجيال القادمة. وتزايدت الضغوط على الحكومات والهيئات الرسمية لسن التشريعات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة بما يكفل المحافظة عليها وعلى مواردها الطبيعية، وبالتالي جعلها مكاناً آمناً للعيش. وقد صدرت العديد من القوانين والتشريعات في العالم بهذا الصدد. واستجابة لهذه التشريعات والنداءات من الهيئات الرسمية والغير رسمية، فقد بدأت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، وذلك بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية. وفي النصف الأخير من عقد الثمانينيات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بنمط جديد في الإنتاج والتسويق الملتزم، عرف بالإستراتيجية الخضراء، يتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة كافة الأنشطة.

إن الأمثلة كثيرة ومتعددة وإن الفضل والمسؤولية لإجراء هذه التغيرات منتشرة عبر جميع أصحاب المصالح في المجتمع بدءاً من مشرعي القوانين وإلى المديرين التنفيذيين في المؤسسة والمدافعين عن الزبون. ومع هذا ومع الدليل بأن العلم يبين تسارع الاحتباس الحراري العالمي فيوجد إجماع متنامي بأن التحول إلى حماية البيئة ينبغي أن يكون أكثر انتشاراً واتساعاً، كما يوجد أيضاً اعترافاً سائداً بأن التشريعات الحكومية ينبغي أن تلعب دوراً في تحقيق تغيير فاعل، ولكنها تعد من القوى العديدة التي تدير التغيير المطلوب في المستقبل. وحتى الآن فليس من الصعب من رؤية الوقت في المستقبل القريب عندما تلعب الحكومات والأفراد والمؤسسات جميعاً دوراً مهماً في حماية البيئة.

ثانياً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية إلى التزام المنظمات بتعزيز التأثيرات الإيجابية والتقليل من التأثيرات السلبية لممارساتها وتقوية القيم السائدة في المجتمع. ولقد عرفها (Obrien, 2001:3) بأنها تمثل "القيام بالاشياء الصحيحة" كما نظر (Pride & Ferrell, 2003: 168) إلى الأخلاقيات في الأعمال على أنها "المبادئ والمعايير التي تحدد السلوك المقبول في المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصالح (Stakeholders). ويضع المؤلفان بعض المعايير المحددة عند الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، تتلخص في ضرورة تحقيق التوازن بين تحقيق المنظمة للأرباح من ناحية، وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين من ناحية ثانية، وتلبية حاجات ومصالح المجتمع من ناحية ثالثة. كما ويشير الباحثان إلى أن المسؤولية الاجتماعية تشتمل على احترام المنظمة للقوانين والأنظمة التي تصدر عن الجهات الحكومية والمحافظة على البيئة. وبالنظر لأهمية المسؤولية الاجتماعية فهناك من أشار إلى أن المنظمة الواعية اليوم هي التي تفرد للمسؤولية الاجتماعية إدارة مستقلة. (http://csrksa.arabblogs.com). وعلى وفق مدخل بحثنا عرفت الميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس". (خليل، 1996: 39) ولبناء استراتيجية خضراء فإن نجاح قيام المنظمات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد على التزامها بثلاثة معايير هي: (http:// www.arabvduunteering.org):

➤ الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام الشركة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

➤ دعم المجتمع ومساندته.

➤ حماية البيئة، سواءً من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه الشركة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

يتضح من ذلك أن إدراك المنظمة للبيئة و تلبية حاجات وتوقعات افراد المجتمع وتوقعات جميع الاطراف المتعاملة مع المنظمة سواء اكانوا من داخل المنظمة ام خارجها يدفعها الى مزيد من الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية، ولابد للمنظمات ان تسعى الى تطوير استراتيجية مبنية اساسا على الاستجابة لحاجات وتوقعات الجميع بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً: مفهوم ومبادئ الإستراتيجية الخضراء

إن تطوير إستراتيجية خضراء صديقة للبيئة يكون من السهل تخيلها وأن العديد من الشركات أخذت في المسير بهذا الاتجاه. إن الإستراتيجية الصديقة للبيئة بالنسبة للمؤسسة سواء أكانت عامة أم خاصة أم حكومية أم تجارية تعد عنصراً متمماً للأعمال والعمليات التشغيلية وإستراتيجيات الأصول والموجودات التي جرى فهمها وتصنيفها سابقاً من قبل المنشأة.

إن الإستراتيجية الخضراء تساعد في الأساس المؤسسة في صناعة القرارات التي يكون لها تأثير إيجابي في البيئة. إن المبادئ التي تشكل أساس الإستراتيجية الخضراء ينبغي أن تقود الأعمال لاتخاذ القرارات المبنية على المنطق القوي للعمل وإجراء التنبؤ الجيد في الأعمال. إن المبادئ الثلاثة مبنية في الشكل (1) والتي يمكن أن تكون فرصاً لأية إستراتيجية صديقة للبيئة على مستوى المؤسسة.

ومثلما يجري صياغة أية إستراتيجية جديدة فإن الإستراتيجيات الصديقة للبيئة ينبغي أن تأخذ بنظر الاعتبار وتعالج الاعتماد المتبادل مع البرامج الأخرى للمؤسسة ومشاريعها. وفي الحقيقة فإن الإستراتيجية الصديقة على مستوى المؤسسة يمكن عدها مكوناً رئيساً واحداً في الرعاية الأوسع للمؤسسة أو في برنامج المسؤولية الاجتماعية الذي تتبناه الشركات الآن أكثر مما كان في السابق.

الإستراتيجية الخضراء تعزز الثقافة العامة والوعي والأعمال، إن خلق الثقافة الصديقة للبيئة يتضمن تعزيز السلوك الذي يريده الأشخاص تبنيه، ولكن لا تزال الحاجة إلى الأدوات المناسبة والتدريب من أجل التغيير. إن الأعمال التي ترعى الثقافة الصديقة للبيئة اليوم غالباً ما تكون ملحوظة على الفور بالنسبة إلى الزائرين من الخارج وتتميز بالتفرد وفي أوقات أخرى فإن الفروقات في الثقافة الصديقة (الخضراء) تصبح صغيرة. وبالنسبة للحالة الأولى فإن الثقافة البيئية المعقولة تكون جزءاً من جوهر إستراتيجية الأعمال لتشجيع الاعتبارات الصديقة في كل قرار يجري اتخاذه.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال * (دراسة فكرية تحليلية)

شكل (1) المبادئ التي تشكل أساس الإستراتيجية الخضراء



Source: (Olson, 2008: 23)

وبالنسبة للأخيرة فإن تعزيز صداقة بسيطة مع البيئة من قبل كل مستخدم يمكن أن يولد تأثيراً متميزاً في كلف الخط القاعدي في الشركة وحتى في أداء الخط العلوي. وفي بعض الشركات فإن مجرد رمي برميل فارغ من الشراب في أي مكان خارج المكان المعد لإعادة التحويل يجعل المستخدمين قلقين. وفي شركات أخرى فإن عدم إطفاء الأضوية في غرفة المؤتمر عند خروج آخر شخص يعد من الممنوعات الصغيرة. ومع ذلك فإن شركات أخرى قادرة على قياس والإبلاغ عن كمية الورق الذي يجري إعادة تحويله كنسبة مئوية للورق الجديد الذي تم شراؤه من المؤسسة، وبالتالي وضع أهداف للأداء من أجل زيادة كمية إعادة التحويل كجزء من التحسين المستمر. إن الورق الذي يجري تدويره الذي جرى شراؤه من قبل الباعة في الخارج يعد جدولاً لإيرادات الشركة.



إن الممارسات السائدة والجيدة التي ترعى الثقافة العامة بالوعي البيئي وتدعم الإستراتيجية الصديقة للبيئة أخذت في الظهور والتطور في العديد من الشركات. ومن بين الممارسات الجيدة ملخصة في الجدول (4).

جدول (4): الممارسات السائدة والجيدة التي ترعى الثقافة العامة بالوعي البيئي

أفضل ممارسة	التوضيح
القيادة حسب المثال	مراقبة المؤسسة لمبادرات التحسين البيئية في المجتمع مثل الاستثمار في الغابات. دعم التنسيق في القيادة وتوفير العمل الطوعي مثل (يوم تنظيف البلاج).
توفير التدريب	التدريب الرسمي الذي يربط علم الاستمرار العالمي مع الأنشطة التي يمارسها المستخدمون لإظهار الفرق. تدريب المستخدم الجديد وتعزيز التدريب الذي يقوي سلوك التحديث، مثل إطفاء النور وإعادة تدوير الورق.
توفير الأدوات المناسبة	وضع الحاويات المناسبة للنفايات في الأماكن المناسبة للاستخدام. وتوفير فيديو للمؤتمرات وبديلاً للاجتماعات وجها لوجه التي تتطلب السفر.
قياس الأداء والإبلاغ عنه	كم عدد القوارير التي جرى تدويرها من مختلف المرافق. مقدار الورق الذي جرى تدويره. عدد الأشخاص المتطوعين. ما هي المقالات المنشورة في الصحافة التي كتبت أو الموظفين الرسميين في المدينة الذين أدركوا إسهامات المجتمع من قبل المستخدمين.
جعل ذلك من مسؤولية كل فرد	يضع كبار المديرين التنفيذيين الأسبقيات ومبادئ التوجيه والرقابة. يطبق المديرون مبادئ التوجيه لتكون قرارات التشغيل مترافقة مع الإستراتيجية الخضراء. يقوم الممارسون بإكمال المشروع بدرجة أكبر من المنافع الخضراء.
خلق الاتصال وتغيير خطة الإدارة	القيام باتصالات ناجحة ومبكرة ومتواترة وبناء معرفة والمشاركة في الدروس المستنبطة. توقع الدعم المتوافر للإجابة عن الأسئلة وتقديم الحقائق. توقع الاحتياجات المنظمة.

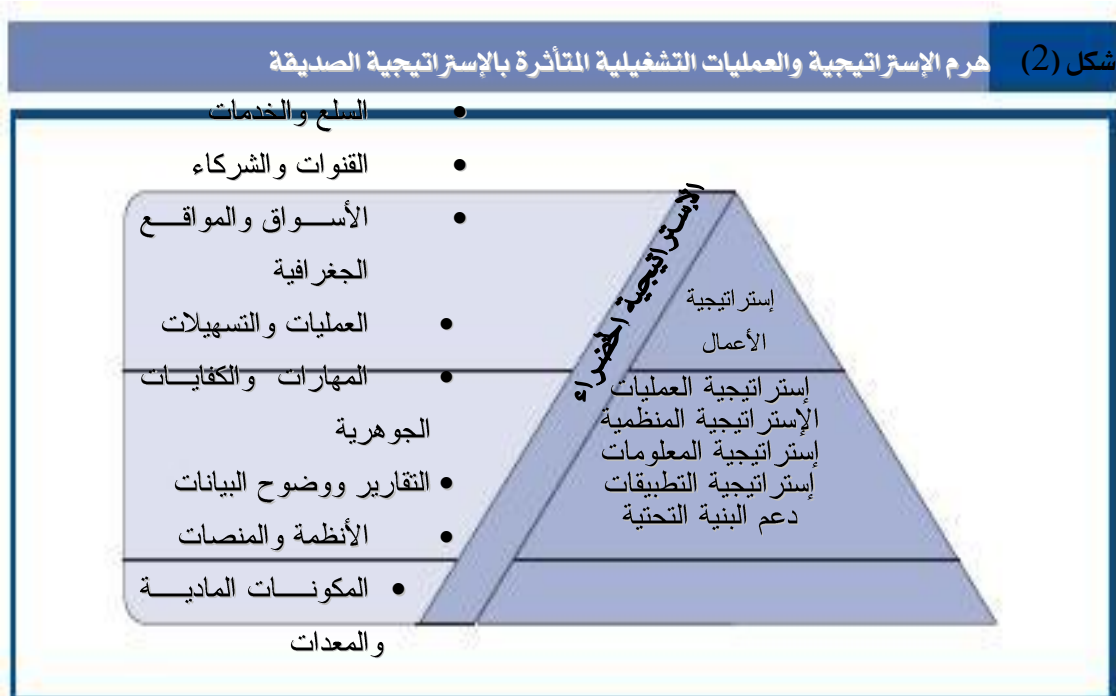
Source: (Olson, 2008: 24)

وعلى وفق نفس السياق هناك من اطلق على الاستراتيجية النظيفة اسم (الاستراتيجية المتفصلة) او المهندسة (Strategic Articulated) ووضحوا انه لكي يتم بناء هذه الاستراتيجية يتوجب على المنظمات القيام بما يأتي: (Certo, & et.al., 1995:6)

- تحديد الاتجاه الواضح
- معرفة نقاط قوتها وضعفها بالمقارنة مع المنافسين.
- تكريس مواردها الصعبة الحصول او الخطة التي تستخدم مجموعة من الكفاءات الاساسية التي تحتاج الى مهارات رئيسة داخل المنظمة.
- تحديد العوامل السياسية والاجتماعية والبيئية والتي تتطلب المراقبة الدقيقة.
- ادراك اعمال المنافسين التي تحتاج الى انتباه حاسم .
- امتلاك المدراء فكرة عقلانية واضحة.
- مما تقدم يمكن النظر الى الاستراتيجية الخضراء على انها الاستراتيجية التي تبني على اساس تكامل العمل والعمليات والموجودات ، بشرط ان تكون مفهومة ومقبولة من الجميع والتي تعلنها المنظمة على نحو جيد.

رابعاً: الإستراتيجية الصديقة للبيئة تسهل صناعة القرارات ونحول المبادرات التي تحسن البيئة

لصنع قرارات أفضل ،فإن ذلك يتطلب وضوح في وضع الرؤيا والاستراتيجية ،مع تحديد الاسبقيات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات في الاسواق العالمية. وعند صياغة الاستراتيجية الخضراء على مستوى المنظمة ككل فإنها تؤثر على عملية صنع القرارات على مستوى المنظمة بأكملها بما في ذلك على استراتيجية الاعمال، الاستراتيجية التشغيلية الاستراتيجية المنظمة استراتيجية المعلومات واستراتيجية التكنولوجيا ودعم البنية التحتية. ان الشكل (2) يبين هذه الاستراتيجيات على شكل هرم والذي يعكس تأثير هذه الاستراتيجيات بالاستراتيجية الخضراء (الصديقة للبيئة)





وسيتم توضيح هذه العلاقة بين الاستراتيجية الخضراء وقرارات أخرى وكما يعكسها الهرم الاستراتيجي السابق وعلى وفق الفقرات الآتية:

• (المنتج) السلع والخدمات

إن للاستراتيجيات الخضراء على مستوى المنظمة ككل تأثيراً كبيراً على المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن، وأن مفهوم المنتجات والخدمات الخضراء مازال جديداً، فمن الصعب إعطاء تعريف دقيق وشامل لمفهوم المنتج الأخضر، حيث أن ذلك يتوقف على أمور كثيرة، منها الثقافة، عامل الوقت، توفر المواد الأولية، الإقليم الجغرافي. ولكن بشكل عام، يمكن القول بأن المنتج الأخضر هو ذلك المنتج الذي يستخدم المواد الصديقة للبيئة والتي يمكن أن تتحلل ذاتياً أو يعاد تدويرها، مع ضرورة متابعته خلال مراحل دورة حياته لضمان بقاءه ضمن الالتزام البيئي. وهذا يشمل الابتعاد عن الهرمونات والمواد الحافظة الضارة، استخدام الحد الأدنى من الطاقة اللازمة والمواد الخام، تجنب المواد الكيميائية السامة، استخدام عبوات قابلة لإعادة التدوير. فعلى سبيل المثال، قد تقوم المنظمة بتسويق منتجات خضراء متنوعة (مثل مصابيح كهرباء ترشيد الطاقة، مواد غذائية خالية من المواد الحافظة والهرمونات والملونات، أجهزة الكترونية تعمل بالطاقة القابلة للتجديد مثل الطاقة الشمسية، ماكينات تصوير تعمل بالوجهين، منتجات يمكن تفكيكها وإعادة تدويرها كما فعلت شركة "BMW" في بعض الموديلات من سياراتها كإشارة على التزامها البيئي بإعادة التدوير وهناك الكثير ... الخ. ومن الجدير بالذكر أن مثل هذه المنظمات تنتشر في أمريكا وأوروبا، ومنها ما يركز على الجانب الغذائي (Hardner & Rice, 2002: 78).

إن الإستراتيجيات الصديقة للبيئة لها قوة ضخمة للتأثير في المنتجات (السلع والخدمات) التي تقدمها المؤسسة للزبائن. إن أسبقيات مشاريع تطوير السلع المستندة إلى إسهامها في البيئة الصديقة يمكن أن تفتح قنوات جديدة كلياً لتوليد الأفكار منها: (Olson, 2008: 24-25)

✓ إن مؤسسة (GE) المالية: طرحت بطاقة ائتمان في عام (2007) والتي تعلن فيها أن نسبة (1%) من مشتريات حامل البطاقة ستستثمر في مشاريع التعويض عن الكربون. إنها إدعاءات ترويجية تشير إلى أن (\$9.000) من المشتريات السنوية تعوض جميع الانبعاثات التي يتوقعها حامل البطاقة في إنتاجها في سنة واحدة من السفر واستخدام بعض الطاقة.

✓ أعلنت شركة (IBM) في عام (2007) أنها ستشارك مع (APC) في خلق مركز صديق للبيئة للطاقة لجامعة بريانت (Bryant University). وفي نفس الوقت أعلنت (IBM) أنها تستخدم تقنية متقدمة لبناء (مركز بيانات صديق للبيئة) كجزء من المشروع الكبير الصديق للبيئة وكلف للتبريد ترتبط مع عمليات تقنية المعلومات في الشركة بنسبة (60%) من خلال جهد عظيم مركز.

✓ كما أن شركة أخرى (AISO) التي شاركت مع (IBM) تدعي بأنها الشركة الأولى التي لها (100%) من الشبكة التي تعمل بالطاقة الشمسية. وفوق ذلك فإن الشركة خفضت طاقتها وكلف التبريد المرتبطة مع عمليات تقنية المعلومات للشركة بنسبة (60%) من خلال التعزيز الكبير لجهودها.

• القنوات والشركاء

إن الأهداف والتكنولوجيا المشتركة مع الكفاءات الجوهرية التكميلية هي موضوعات تدمج الأعمال سوياً في شراكات، وتكنولوجيا الانترنت هو المجال الأكثر الذي يبرز فيه عدد من الشراكات الجديدة والقنوات التي تعرض من خلالها المنتجات والتي تطور تحت ظلال الاستراتيجيات الخضراء المطورة في العمل، وبذلك بدأنا نسمع بهذا المصطلح عندما التفت العالم إلى التكنولوجيا والانترنت بعد المصانع والسيارات كوسيلة لتلويث البيئة باستخدامها الكبير وأعداد أجهزتها الهائلة في كل مكان وهذا ما دفع العديد من الشركات لتبني مبادرات المساهمة في الحفاظ على البيئة من منطلق شركات الكمبيوتر والانترنت.

فالشركة التي تستخدم ورق أقل في تعاملاتها الداخلية هي شركة تحافظ على البيئة، والشركة التي تستهلك أجهزتها كهرباء أقل هي شركة محافظة على البيئة أو (خضراء) بمساهمتها في تخفيض الكربون الصاعد إلى الجو! وهناك الكثير من الاستخدامات والتطبيقات الأخرى لجعل التقنية خضراء وصديقة للبيئة في مجالي الأجهزة hardware والبرامج software ولعل الكثير سمع بمبادرات جوجل الأخيرة لتوفير الطاقة من خلال خدمة powermeter أو من خلال تفكيرها بنقل مراكز بياناتها إلى وسط البحار! أو من خلال مسابقتها لأفضل فكرة لإنقاذ الأرض (<http://twurl.nl/mztiui>).

إن الأهداف المشتركة والتقنيات المتعاونة والكفاءات المتممة هي خطط تجمع الأعمال بعضها مع البعض في شراكة تعاونية. إن تقنية الانترنت هي موقع واحد ازداد منه عمل مجتمع الأعمال العالمي المتمثل بالشراكة الجديدة وتطوير نماذج الأعمال الناضجة. إن الشركات التي لها إستراتيجيات صديقة للبيئة بدأت في رؤية تطور الشراكة عن طريق المشاركة في الاهتمام المشترك في تحسين البيئة. وفي الحقيقة فإن الأمثلة متعددة منها: (Olson, 2008: 25) و (<http://www.alqanat.com>)

✓ خاصية مدرسة سان جوز الموحدة (San Jose unified school) وشيفرون (Chevron) ومصرف أميركا (Bank of America) تعاونوا على إقامة أكبر مصدر للطاقة الشمسية وبرنامج للطاقة في الولايات المتحدة. إن هذا التعاون من المتوقع أن يعطي عوائد بمقدار (\$25.000.000) عبر حياة نظام الطاقة الشمسية، ويكون أنموذجاً للقطاع العام الآخر في برامج تجديد الطاقة.

✓ شركة 3Com تعمل بشكل مستمر لتوفير المنتجات الصديقة للبيئة والأكثر فعالية من حيث استهلاك الطاقة. ومن العناصر الرئيسية للمخطط البيئي للشركة هي إستراتيجية نظام التشبيك المفتوح، والذي يُعرف اختصاراً باسم OSN وتعمل التطبيقات على نماذج الخدمة المفتوحة، ما يجعل الأمر أسهل بالنسبة للمؤسسات ومزودي الخدمات لتوصيل مجموعة واسعة من الخدمات المطورة بدون توظيف أدوات متعددة تقوم بتعقيد عملية إدارة الشبكة، وأخذها حيزاً أوسع من مساحة المنشأة، بالإضافة إلى استهلاكها لكميات طاقة أكبر.

✓ إن المشاركة في الطرائق السريعة الصديقة للبيئة هي مثال آخر لتكامل المفاهيم للتخطيط والمرونة المنظمة والمكافآت القائمة على السوق التي تسمح في انسيابية بيئية والرعاية في جميع مظاهر الدورة الحياتية للطريق السريع. إن الشراكة نالت دعماً من المؤسسات العالمية مثل (شيفرون) وتشمل أعضاء في الوكالات الحكومية مثل وكالة الحماية البيئية الأمريكية وإدارة الخط السريع الفيدرالي الأمريكية وإدارة الخط السريع في ولاية ميريلاند.

✓ إن شركة (ريكوه Ricoh) التي مقرها في اليابان وتعمل بـ (17) بليون دولار التي وفرت حلاً مكتبية رقمية نظمت شبكة شاملة من الشراكة البيئية لترويج الصيانة البيئية المؤثرة. إن هذه الشراكة البيئية تتضمن الزبائن والشركات اللوجستية والشركات التي تقوم بالتدوير والمجهزين والمنظمات الإدارية.

إن الفرص التي تطرح فيها السلع إلى الزبائن ستتطور تحت ظل الإستراتيجيات الصديقة للبيئة وبالتالي يتطور العمل. إن المستهلكين اليوم مثلاً لهم مدى من خيارات الشحن للسلع التي يشترونها عن طريق الكتالوكات في مواقع الشبكة وفي ليلة وضحاها فإن النقل الجوي إزاء الشحن البري يكون خياراً واحداً. إن التسليم الصديق للبيئة يكون من السهل تصويره كشحن معزز للمستهلكين حيث لا تأخذ شركة الشحن بنظر الاعتبار الوقت فقط وإنما انبعاثات الغازات من البيوت الزجاجية من كل عملية نقل من أجل تقليل التأثير في البيئة إلى أدنى حد.

• العمليات والتسهيلات الخدمية

غدت التسهيلات الخدمية تمثل أهدافاً رئيسة لصنع وجعل الإستراتيجيات الخضراء صديقة وعملية ولamad طويل. فالمباني المكتبية وتسهيلات التصنيع، وتسهيلات أخرى تمثل المجالات التي تقاس بها الطاقة المستهلكة بسهولة، كما توفر فرصاً للتحسين على نحو أفضل. والمنظمة تحتاج باستمرار إلى تقييم فائدة التكنولوجيا الخضراء اعتماداً على المناخ السائد وعلى التسهيلات المقدمة أيضاً، فمثلاً أن شركة واحدة من مجموعة (50) شركة في (فورجن Fortune) في القطاع الصناعي قد استبدلت مفاتيح الإضاءة في مباني المكاتب الأمريكية بمفاتيح حساسة للحركة. وفي حالة عدم وجود أشخاص في الغرفة الخاصة بالمؤتمرات أو مكان مألوف في المبنى فإن الأنوار تطفأ تلقائياً وبالتالي توفير طاقة للبيئة وخفض الكلف للشركة.



ومع أن هذا يبدو نسبياً بمثابة نشاط قليل التأثير، لكن من السهل تصور تأثير تشغيل الإنارة بأكملها في الدول المتقدمة التي تعمل بحسب حساسية الحركة. إن تقنية المصابيح الكهربائية أحرزت تقدماً في السنوات الأخيرة. فقد أعلنت أستراليا عن عزمها التخلي عن المصابيح المتوهجة حرارياً لصالح إضاءة الفلورسنت.

• الإستراتيجية المنظمة

- عندما يتم وضع الاستراتيجية الخضراء في مكانها المناسب، فإن ذلك يؤثر على الإستراتيجية المنظمة أيضاً، وقد لا تحوي الإستراتيجية على مسؤول أو ضابط للبيئة ولكن بالمقابل هناك مجموعة من الإجراءات الأخرى التي تتخذ وكما يأتي: (Olson, 2008: 26-27)
- ✓ مراجعة إدارة الأداء قد يكافئ المساهمات الخضراء التي تقدمها بطاقة الاداء الموزونة، والتي تستخدم في تقييم أداء العاملين.
 - ✓ تميل الكفايات الجوهرية واسبقيات الاستقطاب الى الاعتراف بالحاجة الى الوعي بأهمية البيئة المحيطة بالعاملين.
 - ✓ يميل التدريب الى تضمينه عناصر حساسة بيئياً (خضراء)، وتأثيرات على تحسين البيئة من خلال تعرف العاملين لادائهم ودوارهم ومسؤولياتهم.
 - ✓ تأكيد حملات الاتصال والوعي على الاهداف الخضراء، وتسليط الضوء على النجاحات الأساسية والاعتراف بالإسهامات البيئية البارزة.
- وتوجد أمثلة متعددة مختبرة ويمكن تحويلها إلى ممارسات جيدة. وليس من الصعب تصور اليوم القريب في المستقبل أن تواكب الشركات التي لها برامج فاعلة في التدوير قيمة التخلص من إعادة تدوير الحاويات للمشروبات من أجل تمويل جزء صغير من الزيادة السنوية للمستخدمين في الدول حيث يعد إعادة التحويل بمثابة ديدة مثلى في صناعة القرارات.

• إستراتيجية المعلومات والتقنية ودعم البنية التحتية

في دراسة حديثة في بحث (فورستر) وجدت أن (85%) من تقنية المعلومات وممارسي العمليات التشغيلية في الشركات الأمريكية أشاروا إلى أن الاهتمامات البيئية مهمة في تخطيط عملياتهم في تكنولوجيا المعلومات في التصميم والعمليات التشغيلية، وإن (72%) منهم أي من الممارسين كانوا على وعي بالجهود من قبل المجهزين والباعة في الترويج (للتقنية الصديقة للبيئة) في التصميم والتشغيل والتخلص من منتجات تقنية المعلومات. إن الوعي ضروري في العمل بموجب الإستراتيجية الخضراء القائمة فعلاً، ولكن (78%) من المجيبين في الدراسة أشاروا إلى أن تقنية المعلومات الخضراء لم تدرج في تقييمهم ومعياري اختيارهم لنظم تقنية المعرفة وأدواتها. عن نتائج هذا المسح أو الدراسة كانت صحيحة على الرغم من أن (فورستر) عرف تقنية المعرفة بموجب تخفيض التأثير البيئي المضر للتقنية في البيئة في ذات الوقت الذي يعترف بكفاءة أفضل لها وسبباً في خفض الكلف. ومن الواضح فإن الإستراتيجية الخضراء القائمة تستطيع بسهولة سد الثغرة بين الوعي والعمل. إذ يمكن أن تكون هناك أفضلية في اختيار السلع من الباعة والمجهزين التي لها صداقة مع البيئة من نواحي الموارد والإنتاج والتسليم وعمليات التخلص من النفايات. إن دعم البنية التحتية هو خطوة أوسع من مجرد تقنية المعرفة.

خامساً: تطوير إستراتيجية خضراء على مستوى المؤسسة

إن الخطوة الأولى في تطوير الإستراتيجية الخضراء في المؤسسة تكون في تقييم الحالة السائدة للعمليات الخضراء والمبادرات التي أكملت أو عن طريق الإنجاز ومثل إدراك معظم قادة الأعمال فإن عدم كتابة الإستراتيجية أو تصنيفها رسمياً فإن ذلك لا يعني عدم إتباعها والالتزام بها. إن تقييم نضوج كل موقع في هرم الإستراتيجية إزاء أنموذج النضوج (شكل 3) مع موازنة تقييم مستوى تبني لأفضل الممارسات تستطيع بيان المواقع بوضوح للأعمال المتقدمة جداً والمواقع الأخرى التي ليس لها مستوى أساسي من الوعي البيئي. وحتى بالنسبة للشركات التي تعد أقل درجة في تقييم النضوج البيئي فتوجد مواقع محسوسة للمشروع وتوجيهات واضحة للسفر. وعند أداء تقييم النضوج لتمييز الحالة الراهنة فمن الصواب الأخذ بنظر الاعتبار التطلعات المستقبلية وكيفية مقارنة التقييم مع الشركات الأخرى.

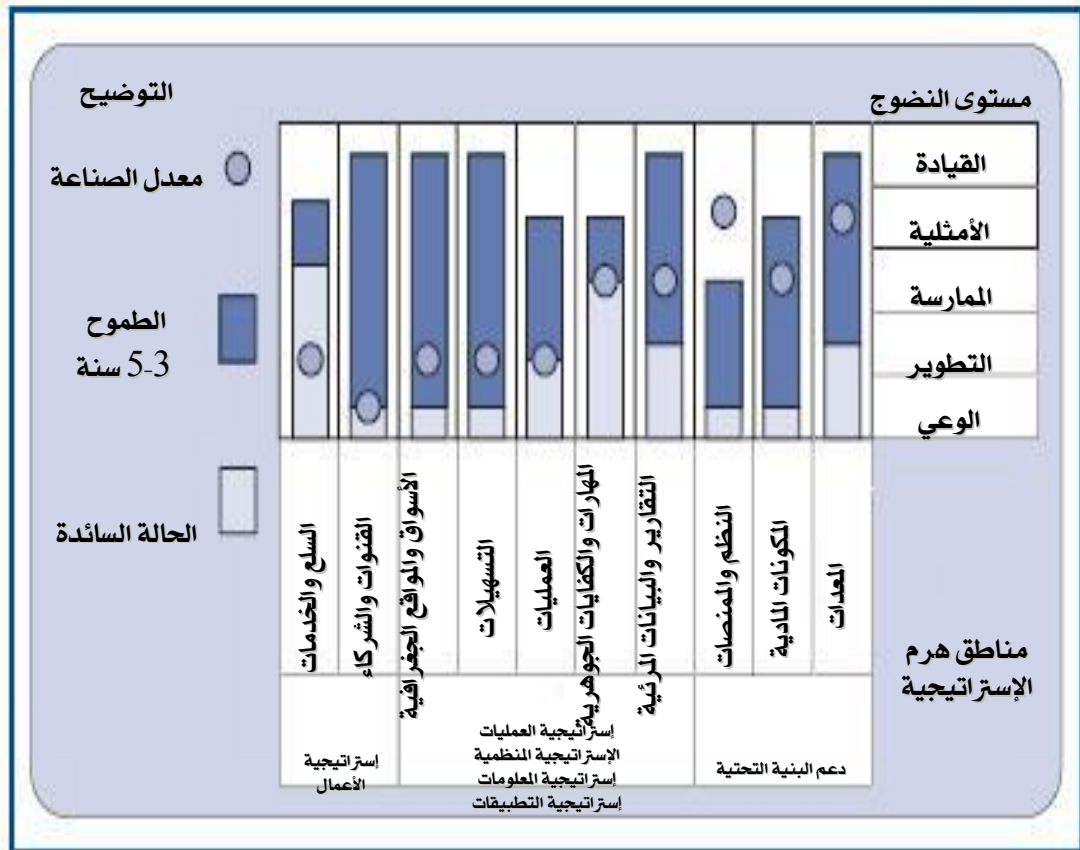
شكل (3) إنموذج نضوج الإستراتيجية الخضراء

الوعي	التطوير	الممارسة	الأمثلة والقيادة
خلق مبادئ توجيهية والتحكم في عمليات الإستراتيجية.	مراقبة المرشدين للاستثمارات الرئية البارزة مع مكونات رئيسة خضراء.	مراقبة مدى واسع من المبادرات التي تتكامل مع المبادئ الخضراء مع البيئة التقليدية للعمل.	دعم وتأسيس التحسينات المستمرة.
تعيين المبادرات الأولية البسيطة التي تشير إلى الالتزام بالإستراتيجية الخضراء وتعزيز التغير في الثقافة المطلوبة.	سرد قصص النجاح تشجع المستخدمين على التفكير في الفرص في موقعهم.	إدارة المبادرات الخضراء ومراقبة المشهد الخارجي لإجراء تطويرات خضراء في الصناعة.	تحديد الاعتماد المتبادل في المبادرات السائدة وإدارة المهارات.
متابعة التدوير للمبادرات وإضافة بعد (الأخضر) في استراتيجيات العمل وإضافة معيار صداقة البيئة.	إجراء مقاييس الأداء الأخضر مثل العوائد من إعادة تدوير الورق والعلب وخفض استهلاك الطاقة.	بناء وإدامة الأساس الأخضر المعرفي. والمشاركة في الدروس وتطوير مركز للجودة.	تحديد الأماكن التي يمكن استنساخ المبادرات الناجحة من المواقع الأخرى في المؤسسة.
عمليات توعوية			
دور السياسة			
دور القيادة			

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال * (دراسة فكرية تحليلية)

وعندما يكون الطموح الحصول على مستوى أساسي من القدرات والتنافس مع الكبار لتحقيق تفاضل. إن التحليل الناتج قد يكون أساساً لتطوير مجموعة من المبادرات مرتبطة بتنفيذ خارطة طريق لسد الثغرات والوصول إلى الطموح. (الشكل 4)

شكل (4) الإنموذج الناضج للإستراتيجية الخضراء: تحليل إطار العمل



السؤال الذي يطرح نفسه هنا كيف نجعل من الاستراتيجية استراتيجية خضراء صديقة للبيئة وتساهم بتحقيق استدامة ميزتها التنافسية ؟

في دراسة أجريت من قبل (بوز أند كومباني) بعنوان (تكنولوجيا المعلومات مسؤولة عن 2% من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون: 2010) عن الآثار التي تتركها تكنولوجيا المعلومات، أشارت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تصدر حالياً ما يعادل تقريباً مستوى انبعاثات صناعة الطيران بأكملها. وقد أكدت (بوز أند كومباني) أنه لا يكفي تطوير أو بناء استراتيجية خضراء لتكنولوجيا المعلومات، بل يجب العمل على استدامتها لكي تتجاوز الأخطار التي تسبب فقدانها للميزة التنافسية. ويتم ذلك من خلال تقديم إطار عمل يتضمن أربعة مراحل للحفاظ على "استدامة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخضراء" والتي تتمثل بما

يأتي: ()- www.aitnews.com/atest-news/technolog

المرحلة الأولى: التشخيص/ خط الأساس: المقصود بخط الأساس هو جمع البيانات عن المنظمة من أعلى إلى أسفل، وتقدير أثر انبعاثات الكربون حالياً وفي السنوات السابقة، وذلك في ما يتعلق بـ (نشاطات تكنولوجيا المعلومات و أعمال المنظمة ككل). وفي هذه الخطوة، يكون الهدف هو تحديد انبعاثات الكربون من نشاطات ذات انبعاثات عالية وقياسها، وذلك باستخدام البيانات المتاحة بما في ذلك فواتير الكهرباء، سجلات السفر والشراء، بيانات استهلاك الطاقة وتقارير عن النفايات. وتجري مقارنة هذه النتائج الأساسية بمقاييس متوافرة من شركات أخرى من النوع والحجم نفسه، وذلك بغية تحديد الفرص المتاحة للتحسين.

المرحلة الثانية: تقدير الفرص: بناء على نتائج العمل في المرحلة الأولى، يلتقي كبار المعنيين في المنظمة في سلسلة من ورش العمل لتحديد وترتيب الأولويات في ما يتعلق بالبدائل الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والمنظمة ككل والآلية إلى خفض الأثر الكربوني وتكاليف الطاقة. في إطار التحضير لورش العمل، يمكن استقاء فوائد الاستراتيجية الخضراء التي ينبغي التركيز عليها من هذه المصادر:

- قواعد البيانات من الشركات التي نجحت في تنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الخضراء.
- استعراض العمليات والممارسات التي يمكن تحسينها في قسم تكنولوجيا المعلومات أو الشركة ككل.

المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف والتخطيط: بناء على المبادرات والفرص التي رُتبت في أولويات، يمكن تقديم توصيات تتعلق باستراتيجية تكنولوجيا معلومات خضراء. ومن الأوجه التفصيلية للمخطط ما يأتي:

- مشهد التطبيقات اللازمة في المستقبل لبرنامج الالتزام البيئي من خلال تكنولوجيا المعلومات: لواء المؤتمرات التواصلية، لوحات استهلاك الطاقة، وإنشاء أنظمة أتمتة هي كلها من التطبيقات المرشحة للاستخدام.

- البنية التحتية المخطط لها لتكنولوجيا المعلومات الخضراء - مثلاً (الشكل المستقبلي لأجهزة الكمبيوتر، الخوادم)
- الإدارة والعمليات التنظيمية لإدارة وقياس أداء استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخضراء ونتائجها.

المرحلة الرابعة: خريطة الطريق لتكنولوجيا المعلومات والخضراء ونموذج حالة

تتم ترجمة استراتيجية تكنولوجيا المعلومات الخضراء إلى خطة رئيسة مع خريطة طريق قصيرة وطويلة الأجل. وتوضع مؤشرات أداء رئيسة لكل مبادرة ذات أولوية في الخطة. وتحدد أيضاً في هذه المرحلة شفافية برنامج التقييم المستمر والإجراءات التنظيمية لإدارة التغيير. وبالإضافة إلى ذلك، تم تطوير نموذج حالة توازن بين أهداف الحد من انبعاثات الكربون لكل من تكنولوجيا المعلومات الخضراء والالتزام البيئي من خلال تكنولوجيا المعلومات، مع خطة تنفيذ ذاتية التمويل عندما يكون ذلك ممكناً. ولتحقيق هذه الخطة يجب القيام بالآتي:

- يتم تنفيذ المشاريع تدريجياً، بدءاً من المكاسب السريعة المتوقعة وباستخدام الوفورات المحققة لتمويل أجزاء من خريطة الطريق تحتاج إلى رأس مال مكثف.
- يُلتزم التمويل الخارجي، مثل برامج الحوافز الحكومية، من أجل إطلاق الخطة.
- عندما يكون ذلك ممكناً، يتم التخلص تدريجياً من المراحل من المعدات التي بلغت نهاية عمرها الافتراضي مع تحقيق وفورات من هذا الجهد يجري نقلها إلى حملة تكنولوجيا المعلومات الخضراء.
- أخيراً، يجب أن يكون هناك إدارة تغيير فاعلة مدرجة في برنامج تكنولوجيا المعلومات الخضراء. فالنجاح في اعتماد نهج تكنولوجيا المعلومات الخضراء لا يتحقق من دون تغييرات سلوكية كبيرة، ومثل هذا التحول الثقافي مستحيل من دون دعم ملموس من الإدارة.

مما تقدم ان بناء وتطوير استراتيجية تكنولوجيا معلومات خضراء ناجحة هي مهمة صعبة للغاية، لكن الامر يستحق الجهد لاسيما عندما تثمر الاستراتيجية الخضراء عن مزايا تنافسية متمثلة بوفورات في التكاليف، تحسين سمعة المنظمة ككل، فتح مجالات محتملة لتحقيق مداخيل جديدة،.....

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال * (دراسة فكرية تحليلية)

المحور الخامس / الإستراتيجيات الخضراء ودورها في تحقيق ودعم الميزة التنافسية المستدامة

ان عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة يجب ان تتم مجموعة من المعايير والاعتبارات، وبهذا الصدد يرى (Johanson, Scholes, 1997:317) ان هناك مجموعة من المعايير التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار عند اختيار الاستراتيجية المناسبة وهي:

- ان تكون مقبولة من الاطراف والجماعات المتعاملة مع المنظمة.
 - ان تكون ملائمة للظروف التي تعمل بها المنظمة ومتجانسة مع الاهداف والمتغيرات الداخلية والخارجية، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتغيرات المستقبلية.
 - ان تكون ممكنة التطبيق وذات جدوى، اي قدرة المنظمة على القيام بالاستراتيجية وتنفيذها وتوفير الموارد والامكانات اللازمة لها.
 - ان تكون متوافقة مع القدرات المالية للمنظمة وعلى وفق نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 - ان تحقق الميزة التنافسية، وهذا هدف رئيسي تسعى اليه كل المنظمات.
- في سعي المنظمات لتقييم بينتها من خلال المسح البيئي وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعترضها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلافي نقاط الضعف. وكون اغلب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ جراء تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية وبيئية خارج المنظمة. لذا فان منظمات الأعمال عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وقد حدد (Robbins, 2001: 112) استراتيجيات ثلاث أساسية يمكن للمنظمات الاختيار من بينها للتعامل مع هذه القضايا:

1- الإستراتيجية التكيفية

2- الإستراتيجية المبادرة الفاعلة

3- الإستراتيجية التفاعلية

اما (porter, 1980:39) فقد صنف الاستراتيجيات التنافسية بما يأتي:

1- استراتيجية قيادة الكلفة الأدنى

2- استراتيجية التمايز

3- استراتيجية التركيز

وعلى وفق تصنيف (Porter) للاستراتيجيات التنافسية، ان فكرة خلق ميزة تنافسية من خلال بناء وتطوير الاستراتيجية، تعود الى الدراسات النظرية التي قدمها للسنوات 1950، 1990، 1985، 1980 والتي من خلالها قدم استراتيجياته التنافسية العامة التي ساهمت ولا زالت تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة. (الدباغ، 1999: 54).

وفي السنوات الاخيرة تولدت العديد من الافكار حول الاستراتيجية التنافسية بشكل خاص واستراتيجية الاعمال بشكل عام، تأثرت باستراتيجيات (porter) وكانت ايذانا يبشر بظهور استراتيجيات جديدة انتهجت منهجه، وان الاساس لتحقيق ذلك المستوى من الاداء هو امتلاك الميزة التنافسية والتي تتأثر بجوانب القوة والضعف في المنظمة، وهيكल الصناعة، وهي نتيجة لقدرة المنظمة على التوافق مع القوى التنافسية.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال * (دراسة فكرية تحليلية)

فيما حددها (Schermerhorn, 2001: 128) بأربع إستراتيجيات أساسية تمثلت في:

- 1- الإستراتيجية المعرّقة: تهتم بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل إدارة المنظمة. وإن المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بترك المشاكل دون حل إلا أن يعلم بها الجمهور وعند ذاك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسؤولياتها تجاه تلك المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها، وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصالح.
- 2- الإستراتيجية الدفاعية: وتهتم المنظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونياً، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة.
- 3- الإستراتيجية التكيفية: تستخدم المنظمات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية. وتنطلق المنظمة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية. وسلوك المنظمة في هذا المستوى يكون منسجماً مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعاً من ثقافة المنظمة.
- 4- الإستراتيجية المبادرة: تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها. كما أن الإدارات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية لمساندة الأعمال والتي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق.

وقد لخص (Schermerhorn, 2001: 128) تلك الاستراتيجيات في الشكل (5) والذي يصف درجات التزام المنظمة تجاه معايير المسؤولية الاجتماعية المحددة سلفاً.

جدول (5) استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

الاستراتيجية المبادرة	"تتولى القيادة في المبادرات الاجتماعية" -تبني المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والعقلانية أو الحسنة (Discretionary)
الاستراتيجية التكيفية	"الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية" -تبني المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية
الاستراتيجية الدفاعية	"الالتزام بالحد الأدنى من المتطلبات القانونية" -تبني المسؤوليات الاقتصادية والقانونية
الاستراتيجية المعرّقة	"محاربة المتطلبات الاجتماعية" -تبني المسؤوليات الاقتصادية

Source

الالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

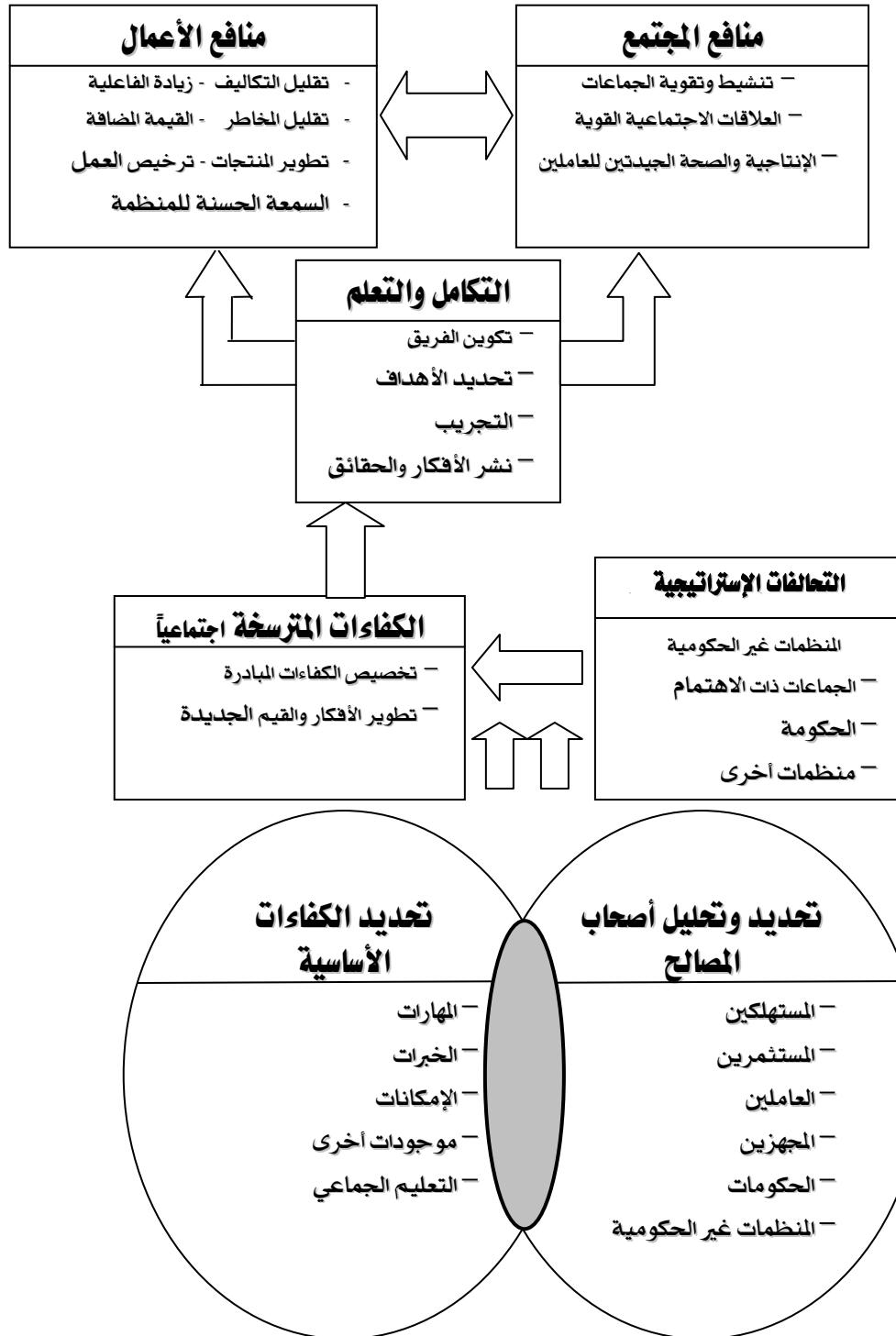


وتجدر الإشارة إلى أن إتباع المنظمة لأي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى قناعة إدارة المنظمة بالدور الملقى على عاتقها تجاه المجتمع، وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها، إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين إستراتيجية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية. وهذا من شأنه أن يذهب إلى حد أبعد مما أشار إليه *Peter Drucker* في كتابه (مستقبل الرجل الصناعي) والذي نشر عام 1942 إلى أن منظمات الأعمال يجب أن تهتم بالبعد الاجتماعي بنفس القدر الذي تهتم بالبعد الاقتصادي.

كما اتضح للعديد من المنظمات أن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يتأتى من خلال تحقيق التكامل بين فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع عملياتها ومنتجاتها وخدماتها. إلا أن (Plazzi & Starcher, 2001: 1) يشيران إلى أن تطبيق تلك الفلسفة يستلزم تطوير العديد من الأنشطة مثل:

- إعلان التزام وتعهد الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق تلك الفلسفة.
 - تطوير مبادئ وتطبيقات المنظمة.
 - الالتزام بتنفيذ معايير عمل أخلاقية.
 - تطوير المنتجات المرغوبة من قبل المستهلكين.
 - تقييم الأهداف والأداء الاجتماعي والبيئي.
 - تحديد معايير الاستثمار للأرصدة المخصصة للمتقاعدين.
 - تبني الأنشطة المتميزة مع الجماعات المحلية.
 - تثقيف المستهلكين حول استخدامات المنتجات ورفع التقارير عن حالة الرضا حول منتجات المنظمة.
- كما يشير *Abkowitz* من مركز (*Vanderbilt*) للعلوم الإدارية والبيئية إلى أن هناك تداخلاً واضحاً بين الوظائف الأساسية للأعمال مع كل من إستراتيجية المنظمة ومسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، ولتحقيق التكامل بين تلك الأبعاد الأساسية يستلزم أن تقوم المنظمة بمراجعة العديد من المجالات مثل: الأجور الإنسانية والبيئية، الربط بين رضا المستهلكين ورضا العاملين في المنظمة (6: 2002, *Abkowitz*).
- كما أكد (6: 2002, *O'Brien & Robinson*) على الأهمية التي يجب أن تضطلع بها المنظمات في مجال المسؤولية الاجتماعية وما يمكن أن تحقق للمنظمة كميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات، وذلك من خلال الكفاءات المترسخة اجتماعياً (*Socially Anchored Competencies*) إذ أكد الباحثان في نموذجهما الموضح بالشكل (6) على أن التكامل بين عناصر هذا النموذج مع الأعمال والمنظمات يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تقديم منتجات جديدة مسؤولة اجتماعياً، وكذا تخفيض الهدر والتكاليف. وحيث أن تبني المنظمة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها العامة يمكن أن يحقق لها العديد من الفوائد والمكاسب، ويتعداه إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن بقية المنظمات المنافسة في السوق. وهذا ما حاول البحث التطرق إليه من خلال تبني منظمات الأعمال إستراتيجيات خضراء (صديقة للبيئة) تنعكس بآثارها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لذا فقد حاولنا تسليط الضوء على أهم تلك المزايا التي حققتها العديد من منظمات الأعمال في العالم، جراء تبنيها الإستراتيجية الخضراء (الصديقة للبيئة) واستطاعت بذلك تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- إن العديد من مؤسسات الأعمال حققت في الآونة الأخيرة تقدماً ملحوظاً مع المبادرات الملائمة مع نطاق إستراتيجية صديقة للبيئة على مستوى المؤسسة. ومع ذلك فإن القليل من الشركات تبنت النظرة الواسعة لاحتمالات البيئة المتيسرة اليوم والقدرة الكبيرة لتلك الاحتمالات والإمكانات التي تعد في صميم المؤسسة كلها.

وليس من الصعب إيجاد مؤسسة اليوم تسعى ويتوق المستخدمون فيها لمناقشة الجهود الكبيرة والمركزة من قبل الشركة التي تستهدف تحسين البيئة، لكن لازالت الصعوبة قائمة في تحديد عنوان مناسب لإعادة تدوير حاويات الأشرطة عند الحاجة إليها. وفي الحقيقة فبينما تولت معظم المؤسسات شكلاً معيناً من المبادرة البيئية فإن القليل من المؤسسات لازالت في حاجة إلى وضع إستراتيجية صديقة للبيئة.



شكل (6) نموذج الكفاءات المترسخة اجتماعياً (SACs)

Source: (O'brien & Robinson, 2002: 7)



إن معظم المؤسسات تعمل باستخدام بعض المبادئ في الأقل لمصادر التحويل النادر حيث القرارات في الاستثمار في المشاريع التي تترافق مع الإستراتيجية الخضراء قد تنحرف أو تتحول. وعند اتخاذ هذه القرارات يكون من المهم ضمان أن جوهر احتياجات العمل ليست بالغة الكمال وأن المخاطر غير المرغوبة غير ممكنة التحقيق. فمثلاً أن القرار الذي يستطيع صرف أو تحويل التمويل عن منشأة أو مرفق خدمي أو إنتاجي مجدول وإدامة المعدات لصالح وضع تقنية فولتية صورية بغية تقليل كلف الطاقة الكهربائية في أفق زمني طويل المدى ينبغي فحصه بعناية.

إن المزايا من الحصول على إستراتيجية خضراء مصاغة جيداً ستكون بالتأكيد للتغير من قبل الصناعة وحتى من قبل العمل الفردي، غير أن المتبنين الأوائل لا يزالون قادرين على قيادة الإمكانيات الكبيرة لانتهاز وضع أنفسهم في المزايا الإستراتيجية الخضراء الصديقة للبيئة.

وعلاوة على ما تقدم فإن الإستراتيجية الصديقة للبيئة تعد قيمة جذابة لها تأثير في الكلفة، إذ ينبغي أن تؤدي الإستراتيجية الخضراء إلى التأثير في الكلفة لمبادرات التحويل التي تلبي أو تتجاوز المتطلبات المنظمية. ومع ذلك فإن فهم المزايا التي هي نوعية عادة تكون مهماً لفهم مجمل القيمة الخضراء. إن افتراضات القيمة الخضراء ستشمل المنافع لبيئة الشركة (المباني والمرافق الخدمية) والفوائد للمجتمع والتحسينات للبيئة العالمية.

وعند مقارنتها مع المبادرات التقليدية فإن تقييم العناصر الخضراء لمبادرة ما، لها عدد من الفروقات:

- إن خط الوقت للعوائد يكون أطول عندما تكون كلف المشروع عالية.
- إن التفاضل السلعي يكون أسهل في التحقيق وفي الإدامة.
- إن العوائد الناعمة مثل معنوية المستخدم وخفض الإنهاك والتحرر المقبول من الضغط وسمعة المجتمع والمزيد من الكلف الموجودة في اتجاه رفع أسعار الوقود يكون لها تأثير أكثر.
- الإجراء القانوني والحوافز الحكومية الموجودة والمتوقعة المحلية والقومية، والعالمية قد تساهم في افتراض القيمة.
- ستظهر مخاطر جديدة مثل التقنية الجديدة والمهارات المنظمية الجديدة والحاجة إلى عمليات التحويل التي تؤخذ بنظر الاعتبار.

إن قادة الأعمال وصناع القرار يهتمون وبشكل متزايد المنافع المتميزة لأنهم لا يأخذون بنظر الاعتبار الفرص (الخضراء) في المضمون الإستراتيجي. إن مؤسسة (Stonyfield Farm) ثالث أكبر منتج للالبان في الولايات المتحدة الأمريكية لها إستراتيجية صديقة للبيئة منذ تأسيسها في عام (1983) أن مديرها التنفيذي (Gary Hirshberg) يؤكد على أن الأعمال ينبغي أن تكون مشبعة بالمزايا الاقتصادية عندما تكون صديقة للبيئة.

المحور السادس / آليات لتجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها

كيف يمكن للمنظمات ان تتجنب المخاطر وتفلت من الشراك التي تنصب كثيرا وفي اي وقت للمنظمة الناجحة؟ وكيف تتمكن الادارة من بناء ميزة تنافسية راسخة وقوية (مستدامة)؟ وكيف يمكن ان يستخدم المديرين الاستراتيجيون التحليل الداخلي الذي يمكنهم من اكتشاف هذه الشراك والافلات منها. في هذا المحور سنتناول عدد من الآليات (الوسائل) المختلفة التي تتمكن الادارة من استخدامها بهذا الصدد وعلى وفق ما يأتي:

1. التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية

لكي تتمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة في ميزتها التنافسية، فإن ذلك يتطلب منها التركيز على اركان البناء الاربعة: (هل وجونز، 2010: 239-240)

- الكفاءة - الجودة - التحديث - الاستجابة للمستهلكين
- كما يتطلب منها ان تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في انجاز اداء متفوق في تلك المجالات.

2. عمليات تحسين وتعلم مستمرة

ان الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغيير، ان الميزة التنافسية اليوم يمكن ان تقلد سريعا بواسطة منافسين قادرين، او يمكن ان تكون مهجورة بسبب ابتكارات او عمليات تحديث يقوم بها منافس ما. وفي مثل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى، فإن السبيل الوحيد لمنظمة ما في ان تبقى على ميزة تنافسية مستدامة، هو ان تقوم باستمرار بتحسين كفاءتها، جودتها، تحديثها واستجابتها للمستهلكين، والسبيل لتحقيق ذلك هو في ادراك اهمية التعلم داخل المنظمة والذي "يمثل المعرفة المتزايدة على القيام بعمل فعال، وجهد واع يجري من خلالها تراكم تلك المعرفة لتوليد المهارة التي تعطي نتائجها وأشكالها في الانتاج او العمليات او التصميم او التحويل". (2004، www.ics.uci.edu)

وهناك من يصفه بتسمية "التعلم الإستراتيجي" على أساس إنه يمتد إلى جميع الأبعاد والمتغيرات الداخلية والخارجية وبمنظور مستقبلي طويل الأمد (Daft, 2001: 641) "ويذهب (Smith, 2002: 4) أبعد من ذلك في جذرية تغييرات التعلم التنظيمي عندما يصفه بالمسائلة (Questioning) للمتغيرات السائدة ذاتها لإجراء تغييرات جذرية ومراجعة شاملة للأنظمة وتغيير الاستراتيجية".

وتبرز الاهمية الاستراتيجية الأساس للتعلم التنظيمي كعملية تجري داخل المنظمة فهي تحقق اهمية تشغيلية لتسهل في التحسين المستمر والتخلص من عيوب العمليات التشغيلية وذلك من خلال تغيير فهم العاملين لطبيعة ادوارهم، وكونها ذات اهمية إستراتيجية لا تعمل بمعزل عن متغيرات البيئة الخارجية، طالما ان المنظمة تستثمر مواردها ومقدراتها الجوهرية في سبيل التلائم والتكيف مع عوامل خارجية.

وبهذا الصدد فقد اوجز (Zhang & Mciiough, 2001: 492) الاهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي بأنه:

1. يمنح المنظمة القدرة على إعادة هياكلها التنظيمية وإستراتيجياتها طبقاً للتغير البيئي.
 2. يمكن المنظمة من مواجهة حالات اللاتأكد البيئي، إذ تزداد الحاجة للتعلم التنظيمي تبعاً لها.
 3. ان للتعلم التنظيمي اهمية وقيمة تحليلية تنطلق منها المنظمة في صياغة رؤيتها الاستراتيجية.
- ويعد التعلم التنظيمي مقدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي. ولاشك ان الاقتصاد الجديد اليوم هو اقتصاد مشتق من المعرفة وهو ما يطلق عليه بالاقتصاد المعرفي (Bogdanowicz & Baitey, 2002)
- (1: وبذلك تشكل المعرفة عاملاً إستراتيجياً في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

كما تتجلى أهمية التعلم المنظمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها (Nath, 2002: 120). ومن بين ما اشار اليه (الساعدي، 2006: 62) من مبررات رئيسة للتعلم التنظيمي ودوره في تحقيق والمحافظة الى الميزة التنافسية والتي تتفق ومدخل هذه الفقرة من هذا المحور، كون التعلم التنظيمي واحدة من اهم الآليات لتجنب المخاطر والمحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها ما يأتي:



الخضراء لمنظمات الأعمال * (دراسة فكرية تحليلية)

أ . الضغط المتزايد للتغيير على المنظمات ، إذ تجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلاً . إذ ان التعلم التنظيمي فقط سيكون ذا ميزة تنافسية مستدامة إذ تمسكت به المنظمة

ب . حاجة المنظمة لتصعيد عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف والممارسات غير الملائمة .

ج . قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية ، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية ، تتمثل بالقدرة على التعلم اسرع من المنافسين .

د . الدور المتميز للتعلم التنظيمي يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين والإبداع والوصول إلى التميز.

يتضح مما تقدم إن التعلم المنظمي لا يحصل من خلال إجراء تحسينات على الوضع الحالي فحسب وكذلك يحصل من إجراء تغيير جذري للهياكل المعرفية السائدة والسياقات المعمول بها واستبدالها بأخرى جديدة

ويشير (المعاضدي، 2007) هنا إلى ان تحقيق التعلم المنظمي بشكل أسرع من المنافسين يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، لكن التعلم للاكتشاف (*Learning to Learn*)، أو التعلم لطرح الأفكار (*Learning to Unlearn*) يمكن أن يكون أكثر قيمة من غيره، إذ تعدّ عمليات التعلم المنظمي ذات أهمية خاصة في البيئات كثيفة التقنية وعندما يكون المنافسين في مضمار أو سباق التعلم نفسه (Powell, 1998, 236). ولا يمكن أن تتم هذه العمليات الاجتماعية والجوهرية بشكل متجمع ولا تحدث فقط من خلال قيام الأفراد التقليد والمحاكاة وإنما تحدث من خلال التعاون والاشترك والتداخل لفهم المشاكل المعقدة. إن الغرض الأساس من التسهيلات المعرفية يكمن في الحصول على المعارف الكثيرة باعتبارها من الموجودات المنظمة التي تتطلب مبادئ الكفاءة المنظمة تجميعها وتحقيق الاستفادة من الكم المتجمع منها، وأن المعرفة المتولدة سيتم ترجمتها إلى نماذج جديدة من الأنشطة والإجراءات والمنطق الجديد التي تبدأ المنظمة بتبنيه. ولا يمكن تصور حالة البساطة في عمليات نقل التعلم المنظمي، وذلك لكونه يتطور تدريجياً في المنظمة فهو مسألة غير ملموسة لأنه حالة عضوية تتحقق من خلال الدمج بين المعارف الضمنية والظاهرة، لذا تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلم صعبة جداً وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المتحققة استناداً إلى التعلم من التقليد أو الفناء في الأجل القصير ويعطيها سمة الديمومة.

استناداً إلى ما تقدم إن التعلم المنظمي لا يحصل من خلال إجراء تحسينات على الوضع الحالي فحسب وكذلك يحصل من إجراء تغيير جذري للهياكل المعرفية السائدة والسياقات المعمول بها واستبدالها بأخرى جديدة، على المنظمات لكي تتجنب المخاطر وتحافظ على ميزتها التنافسية واستدامتها عليها ان تقوم باستمرار بعمل تحليل لعملياتها والتي تشكل الأساس لكفاءتها وجودتها وتحديثها واستجابتها للمستهلكين، وهدفها في ذلك هو التعلم من الأخطاء السابقة والسعي لإيجاد السبل لتحسين عملياتها باستمرار.

3- المقارنة المرجعية:

ان إحدى أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة، والتي تساهم في تحقيق اركان البناء الاربعة السابقة الذكر هو تحديد وتبني أفضل الممارسات التي تستطيع المنظمة من خلالها ان تكون قادرة على بناء الموارد والقدرات التي تدعم وتعزز التميز في تحقيق تلك الاركان. ومن ناحية أخرى فإن ذلك يتطلب تتبع أداء منظمات أخرى.

وأفضل طريقة لذلك ما يعرف (بالمقارنة المرجعية "Benchmarking") والتي تشير إلى أنها "قياس أداء الوحدة الاقتصادية بالمقارنة مع الوحدات الاقتصادية الأفضل من خلال تحديد كيفية إنجاز تلك الوحدات الاقتصادية لمستويات الأداء فيها، وأستعمال المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والإستراتيجيات والتطبيقات" (Evans, 1997:948).

وأضاف (Johnson&Scholes, 2002:174) أن المقارنة المرجعية ستكون الصدمة التي ينبغي أن تشجع المديرين على فهم كيفية التحسين وتحسين أدائهم، وعليه فإن المقارنة تمكن المنظمة من تحديد الفرص للتفوق على الوحدات الاقتصادية الكفوءة في أسواق ومجالات عمل معينة، كما تشجعها على إستغلال نقاط ضعف الصناعة نفسها من خلال السعي الواسع للبحث عن أفضل الإجراءات أينما تكون وتوسيع إمكانية التغيير عبر والصناعات.

ولقد أجمع الكتاب والباحثون على أهمية المقارنة المرجعية في كتاباتهم وبحوثهم مجسدين تلك الأهمية بما تقدمه للمنظمة من فوائد ومزايا، وان :- (أليحان، 2001:213) تبين أن تلك الأهمية تتجلى في الآتي:-

1. تحليل أداء المنافسين ومن هم بمرتبة عالمية لتشخيص الممارسات الأفضل ومعرفة كيفية إنجاز الوظائف من قبل المنافسين أو من يتفوق في تلك الوظائف.
2. معرفة وتحديد أداء المنظمة ومناطق القوة والضعف فيها نسبة إلى الآخرين، وأي المجالات بحاجة إلى تغيير.

اما (Ross, 1995:239-240) فإشار الى انه من بين نقاط كثيرة تعكس اهميتها هو دورها في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة فمن المعلوم أن المنظمات لا تلجأ إلى التحدي إلا إذا واجهت المنافسة، وإذا ما زاد هذا التنافس فإن التداخل الخارجي يصبح ضرورياً. ومع تطبيق المقارنة المرجعية فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ بحدوث التنافس.

وتتعدد أنواع المقارنة المرجعية إلا ان ابرز هذه الأنواع وكم اشار اليها (المعاضدي، 2007) ما يعرف بالمقارنة المرجعية التنافسية التي تتجه نحو تصاميم المنتجات أو العمليات أو الإجراءات الإدارية التي يمارسها المنافسون المباشرون ويقدم ذلك صورة ومنظور إستراتيجي واضح عن موقع المنظمة في السوق، مع تحديد حقول الأسبقيات التي تتطلب التحسين المستمر وفق حالة التنافس. وكذلك المقارنة المرجعية الشمولية ويبحث عن معلومات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لتحقيق فترات مفاجئة في عمليات المنظمة، مع سهولة الحصول على البيانات ما دامت لا تتنافس مع تلك المنظمات لأن الأخيرة من صناعات أخرى، كما يوفر فرصة عالية جداً للاكتشاف والابتكار. 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 يتوجب إدخال أفكار وممارسات جديدة تستقدم من الخارج ودمجها في خطط وبرامج تتبناها 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. أي انه 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.

وبموجب ماتقدم إن المنظمات الرائدة والتي تبغي الثبات والإستمرار في عملها من جانب وتحقيق التميز والإبداع من جانب آخر الذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل على تحسين أدائها قياساً بأداء المنافسين وبإستمرار حتى وإن كانت هي الأفضل في القطاع الذي تنتمي إليه، لكون المقارنة المرجعية تعد أسلوباً للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وتزويد من الطموح لدى إدارة المنظمة لكي تتميز في أدائها ضمن مجال الأعمال الذي تعمل فيه لكي تتجه نحو التغيير إلى كل ما هو أفضل وجديد



4- التكيف التنظيمي

قد تواجه المنظمات مخاطر فقدان المزايا التنافسية عندما لا تتمكن من تغيير استراتيجياتها وهياكلها لكي تتوافق مع الظروف التنافسية المتسارعة في القطاع الذي تنتمي إليه . (هل وجونز، 2010 : 241-242). وهنا يمكن القول، بأن المنظمة التي لا تتمكن من ذلك تعاني من المشكلة التي تعرف بالقصور الذاتي الناشئ عن عدم تغيير المنظمة لقدراتها التي حققت من خلالها النجاح لتتماشى مع التغيرات البيئية، في حين يفترض بالمنظمات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية لكي تحد أو تقلل من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا.

وهنا يبرز مفهوم "التكيف المنظمي" من خلال الإيمان بضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها وإبقاءها فاعلة. وعلى وفق ذلك وصف التكيف المنظمي بأنه "حالة التغيير التي يمكن أن تحدثها المنظمة في هياكلها من أجل البقاء" (O'Brien, 2006:25)، وشاركهم بالرأي (Thompson, et.al, 2007:425) بوصفهم بأنه "حالة التغيير ومواجهة التحدي البيئي وتقديم وتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة" ومن مدخل علاقة التكيف ببناء الاستراتيجية، فقد توجهت دراسة (Chakravathy, 1982:35) لتحديد حالة التكيف أو القدرة على الاستجابة عبر تحليل محتوى التكيف والذي يؤدي إلى بناء استراتيجية حقيقية تمكن المدير الاستراتيجي من تأكيد هدف البقاء والنمو الطويل.

وان التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقا أمام التغيير داخل المنظمة ، يعتبر احد المتطلبات الأساسية للبقاء على الميزة التنافسية ، وبهذا الصدد يؤكد (المعاضدي، 2007) 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 وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال، وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.

مما تقدم أن المنظمات التي تستطيع تحديد نقاط ضعفها ومعالجتها وتحقيق مستوى عالي من التكيف التنظيمي مع حالات البيئة المتغيرة، والاستمرار والنجاح، فأنها تستطيع أن تبني استراتيجيات قوية تمكنها من مواجهة الظروف البيئية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الخلاصة والتوصيات

تحاول منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، أن تبقى على قيد الحياة إلى أبعد مدى ممكن والسبيل إلى ذلك هو امتلاكها الميزة التنافسية التي تعدّ النهاية المرغوبة لهذه المنظمات، ولهذا تسعى هذه المنظمات في ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها عن المنافسين، وإلى اقتراح الكثير من البدائل واختيار البديل الذي يفوق نحو الميزة التنافسية، وحتى منظمات الأعمال التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليست فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لاستدامتها، ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل، ومن منطلق علاقة الاستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تعدّ غاية الاستراتيجية من خلال اقترانها بالأداء المتميز قياساً بالمنافسين وهذا ما قاد إلى أن البناء المعرفي للموضوع والذي استند في الأساس متغيرين رئيسيين، يرتبط الأول بالميزة التنافسية المستدامة، ويرتبط الثاني ببناء استراتيجية خضراء صديقة للبيئة والتي تعدّ عنصراً متمماً للأعمال والعمليات التشغيلية والتي من شأنها مساعدة المنظمات في صناعة القرارات التي يكون لها تأثير إيجابي في البيئة، والسعي الدؤوب لاحتواء التجديد المستمر من خلال اعتماد آليات متكاملة تساهم في التقليل من مخاطر فقدان الميزة التنافسية المستدامة ، وفي محاولة الربط بين المحورين تمّ عرض الموضوع في إطار المخاطر المسببة لفقدان الميزة التنافسية وآليات مواجهتها، سيما وأن إغفال تلك العوامل يمكن أن ينعكس بآثار سلبية على الأداء المنظمي وهذا ما عكسه المحور الأخير من البحث. ومن خلال هذا البناء المعرفي يمكننا أن نخلص إلى ما يأتي:



- 1- أن الميزة التنافسية المحددة بظرفها ما عادت تتناسب وطبيعة المنافسة الجديدة، وإنما أصبح الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة التي تحافظ على قوة منظمة الأعمال في التنافس مدة أطول.
 - 2- الاهتمام الواسع والمتواصل من قبل الأكاديميين والمهنيين بمفهوم الميزة التنافسية واستدامتها، وإعادة بنائها وتعزيزها وهذا يتطلب منظورا استراتيجيا شاملا للإبعاد والمكونات التي تسهم في بنائها، وأن المنافع المتأتية من الدور الاجتماعي للمنظمات من خلال اعتماد المسؤولية الاجتماعية وهذا مما يدفع المنظمات أن تضع ذلك في صلب توجهها عند بناء استراتيجية خضراء صديقة للبيئة .
 - 3- أن معرفة الكيفية التي تنجز فيها المنظمة أعمالها والتي توفر لها ميزة تنافسية مستدامة يتم ذلك بالاعتماد على الموارد التي تتصف بالقيمة العالية وصعوبة التقليد والتي تكون الكفايات الرئيسية.
 - 4- تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح المادية وغير المادية ، وأن الموجودات الاستراتيجية غير الملموسة تسهم في تعزيز قدرات المنظمة وكفاياتها المميزة.
 - 5- تتنوع المخاطر التي تحد من استدامة المزايا التنافسية لمنظمات ، ويمكن أن توصف هذه المخاطر في إطار مجموعة عوامل ذات أثر إيجابي فيما إذا أحسنت المنظمات التعامل معها بالشكل الذي يحقق ديمومة المنافع لمصلحتها، وذات أثر سلبي يتجلى في حالات إخفاق منظمات الأعمال في المحافظة على المزايا التنافسية التي حققتها. وهذا التنوع قاد إلى تنوع آليات التعامل مع تلك المخاطر وبما يضمن تحقيق الحد منها ومن آثارها.
 - 6- أن الموارد المملوكة للمنظمة، وقدراتها الاستراتيجية، والتزاماتها الاستراتيجية، ومحاولاتها للتجديد المستمر الهادف إلى إطالة دورة حياة منتجاتها، فضلاً عن التركيز على أسس بناء الميزة التنافسية، ومسايرة الدينامية البيئية، والتعلم المنظمي تعدّ جميعاً آليات منطقية لديمومة الاستفادة من الآثار الإيجابية التي تفرزها حالة تحقيق استدامة المزايا التنافسية، وتحدّ في الوقت نفسه من الآثار التي تلحقها المخاطر المحدقة بفقدان المزايا التنافسية للمنظمة.
 - 7- يجب الحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وإن نخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير.
 - 8- لابد من استغلال التغييرات الخارجية لخلق فرص تنافسية على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين .
 - 9- لابد أن تركز الجهود على تحديد الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة كاتجاه عام تستطيع من خلالها استغلال الموارد والقدرات لتحقيقها.
 - 10- الميزة التنافسية الناتجة عن بناء استراتيجية خضراء (صديقة للبيئة) يصعب تقليدها أو استنساخها أو بلوغها من قبل المنافسين لأنها ناتجة عن مسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة.
 - 11- الاستراتيجية الخضراء هي تلك الاستراتيجية التي تبني على أساس تكامل العمل والعمليات والموجودات والمفهوم والمقبولة من الجميع.
 - 12- تتطلب الاستراتيجية الخضراء الموارد والقدرات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل مميز نجاح الاستراتيجية.
- وقد أوصى هذا البحث بما يأتي:
- 1- دعوة المنظمات إلى الاهتمام بالاحتياجات البيئية في إطار الاستفادة من فرص الأعمال القائمة على البيئة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
 - 2- ضرورة تجميع وإعادة تحويل المخلفات والتخلص منها بالطرق العلمية الصحيحة من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة وخالية لمصلحة العاملين والمجتمع المحيط.
 - 3- ضرورة أن تعمل المنظمات الصناعية على وضع سياسة واضحة المعالم لمعالجة المشاكل البيئية تستهدف حماية البيئة من التلوث والمحافظة على الموارد.
 - 4- ضرورة تبني نموذج تنموي متوازن يراعي مصالح الأجيال القادمة يعتمد على استغلال الموارد المحلية بحيث لا تؤثر على البيئة بشكل سلبي.
 - 5- ضرورة قيام الوحدات الاقتصادية بتصميم وتنفيذ نظام لحماية البيئة على أن يتضمن سياسات وأهداف وبرامج بيئية، إضافة إلى حتمية وجود نظام إدارة بيئية يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات الضرورية لتقييم الأداء البيئي.

- 6- دعوة المراكز البحثية والباحثين باتجاه توضيح طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وفلسفة التسويق الأخضر من أجل تشخيص الفرص وتقديم بيئة صديقة للزبون.
- 7- العمل على تضمين البعد البيئي في رسالة المنظمة، لكي تكون دافعاً لمنظمات الأعمال لتبني هذا المدخل.
- 8- دعم توجهات التوسع العمودي في اختيار استراتيجيات التسويق العقاري وبما يعزز الاستغلال الأمثل للمساحة بحيث يخدم المحافظة على البيئة.
- 9- السعي للتوسع في تخصيص الموارد الطبيعية ذات المحتوى الترويحي-السياحي للسياحة البيئية.
- 10- التوجه نحو المستهلك بمنتجات متميزة صديقة للبيئة وأمنة يدفع المستهلك ارتفاع تكاليفها في الوقت الذي يفترض أن تتحمل المنشآت الملوثة تكاليف التلوث وتقديم منتجات آمنة.
- 11- العمل على تقديم معلومات صادقة وغير مضللة عن المنتجات الخضراء التي يتم تسويقها لضمان نجاحها وتقبلها من طرف المستهلكين.
- 12- ضرورة التركيز على الزراعة البيولوجية، لأنها ستكون في المستقبل ذات ميزة تنافسية هائلة، نظراً للعدد المتزايد لأنصار الغذاء الصحي والبيئة الصحية في كافة أنحاء العالم.
- 13- ضرورة تبني خصائص الإستراتيجية الخضراء أو المتمثلة في (الصلة، التميز، الرسالة الفاعلة، المصادقية) من قبل منظمات الأعمال لتصبح المنظمات عنصراً فاعلاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 14- ضرورة قيام منظمات الأعمال باعتماد التحليل الاستراتيجي من أجل تشخيص التهديدات البيئية التي تؤثر على أداء المنظمة وخاصة أدائها التسويقي.
- 15- ضرورة التزام منظمات الأعمال بمبدأ سلامة البيئة عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات الخضراء كضمانة تحقيق التوازن بين سلامة البيئة والمجتمع والأفراد.

المصادر

- بوشناف، عمار، (2000)، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- جيموات، باتكاج، (1994)، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولي، مراجعة: د. طارق حاتم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- خليل، نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- الخماس، عبد الرضا فرج بدرابي، (2004)، "صياغة الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية في قطاع السياحة العراقي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة البصرة.
- الدليمي، عراك عبود عمير "تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة/دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية إدارة والاقتصاد، 1999-79-80.
- الدباغ، تماضر عبد الوهاب، (1999)، "اثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الاستراتيجي لنوع الأعمال، أطروحة دكتوراه، الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية.
- الدوري، زكريا وصالح، احمد علي، (2009)، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال" قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006) "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" أطروحة دكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد.
- السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.



- أليفان، إيثار عبد الهادي (2001)، "المقارنة المرجعية- BMKG و Benchmarking- التنافسية طريق المنظمة للمرتبة العالمية-Word Class- دراسة مقارنة بين شركتي الصناعات الإلكترونية العراقية وشركة-Siemens-الألمانية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة، العدد (33)، كانون الثاني
- العاني، أريج سعيد خليل، (2008)، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- المالك، عبد الرضا ناصر محسن (2009)، "إبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- المعاضيدي، معن وعد الله، (2001)، تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- المعاضيدي، معن وعد الله، (2005)، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15) تموز، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة، الجامعة، الموصل، العراق.
- المعاضيدي، معن وعد الله، (2007)، "إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية: الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية"- ورقة بحثية للمشاركة في المؤتمر العلمي السابع/ جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة.
- هل، شارلز وجونز، جاريت، (2010)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة: د. رفاعي محمد رفاعي ود. محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- Abkowitz, Mark, (2002), "Corporate Strategies For Environmental And Social Responsibility", Environmental Management Vanderbilt Center for Environmental Management Studies (VCEMS).
- Afuah, Allan, (2004), Business Models: A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin, Companies Inc., U.S.A.
- Bogdanowilz M. & Baiely E., (2001): "The Learning Organization: A diverse Community of Knowledge Workers, CASAE-ACEEA-National Conference 2001-Twentieth A university proceedings.
- Certo, S.C. & Peter, J.P. (1995), "The Strategic Management Process, 3rd.ed., Richard Irwin, inc., Chicagn.
- Daft R., (2001) : Organization Theory and Design . 7/e USA , South - Western College Publishing
- Evans, J.R., (1997), " Production, Operation Management", 5th.ed., West publishing Co., U.S.A.
 - Gzepiel, (1992), "Competitive Marketing Strategy", Prentice-Hall, New Jersey.
- Hardner, J. and Rice, R. (2002), Rethinking Green Consumerism, Journal of Scientific Africa, Vol. 286, Issue 5.
- Lynch, (2000), "Corporate Strategy", (2000), 2nd.ed., Prentice-Hall. London.
- Johnson, Gerry & Schools, Keran, (2002) "Exploring Strategy: Text and Cases", 4th Ed, Prentice Hall. UK.



- Johnson, Gerry & Schools, Keran, (2002) "Exploring Corporate Strategy", 6th Ed, Italy, Ft Prentice Hall.
- Macmillan, Hugh & Thompson, Mahan, (2000), "Strategic Management Process, Control and Implementation, press inc.
- Nath, Pradosh & Mrinalini (2002), "Organization of R & D: An Evaluation of Best Practices", Palgrave Macmillan, UK.
- O'Brien, Dan & Robinson, J. Mark, (2001), "Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy", The center for Corporate Citizenship at Boston University
- O'Brien, Dan & Robinson, J. Mark, (2002), "Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy", The center for Corporate Citizenship at Boston University.
- Olson, Eric G., (2008), Creating an enterprise-level "green" strategy, Journal of Business Strategy, Vol. 29, No. 2.
- Pride, W. & Ferrell, O.C. (2003). Marketing Concepts and Strategies, 3rd edn, Houghton Mifflin Co. New York
- Porter, Michael E., (1980), "Competitive Strategy" N.Y. Free Press, New York.
- Porter, Michael, (1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", The Free Press, New York.
- Porter, M., (1993), 'Advantage Concurrentiel des Nations' Inter Edition.
- Powell, W., (1998), Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries, California Management Review, Vol. 40.
- Pitts, R. & Lei, D., (1996), "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage" West Publishing Co., U.S.A.
- Ross, J.E., (1995), "Total Quality Management text cases and readings", 1st Ed, Florida: Lucie Press Publishing, 1995
- Robbins, R., Stephen, (2001), "Management Concepts And Applications", 7th Edition, prentice-Hall Inc.
- Smith, P. & Yanowitz, J., (2003), "The Role of Leading in a learning Organization". Cambridge, MIT Press Cambridge.
- Schermerhorn, R. John, (2001), "Management", 6th Edition, John wily & Sons, Inc.
- Zhang M & McCullough J., (2001) : Effect Of Learning Information Technology Capability On Business Performance [www.Lake.montclair.edu / cibcont/conference / datd / Theme 7/ usa.pdf](http://www.Lake.montclair.edu/cibcont/conference/datd/Theme7/usa.pdf) .

مواقع الإنترنت

- (www.wiggo.com/CA97Acad.pdf)
- (<http://www.hsb.baylor.edu/ramsower/aisac.97/papers/gottsch.htm>).
- <http://twurl.nl/mztiui>
- www.ics.uci.edu,
- (<http://www.alqanat.com>)
- <http://etudiantdz.net/vb/showthread>
- <http://csrksa.arabblogs.com>
- www.arabvdunteering.org)
- [www.aitnews.com//atest-news/technolog-research-and-studies news/13340.html](http://www.aitnews.com//atest-news/technolog-research-and-studies-news/13340.html).



The Requirements of Achieving Sustainable Competitive Advantage under Framework of Constructing Green Strategy for Business Organizations (perceptual analytical study)

Abstract

The aim of this research is to know how business organizations achieve competitive advantage ,and make it sustainable through constructing a green strategy (friend to environment) which is reflected on sustaining their competitive advantages .The problem of this study is presented through trying to answer many thoughtful questions, the most important of them are:

1-Can business organizations today make green strategies supporting their competitive advantage?

2-Is there a framework or mechanism could be depended on by business organizations to manage strategic risks of losing their competitive advantage?

The research has depended on analytical perceptual descriptive method in analyzing the essential dimensions of the relation between having sustainable competitive advantages sources and constructing a green strategy.

The research has come out into developing some mechanisms can be used as good strategic theories ,which lead to sustainable competitive advantage, and test the validity of the theoretical assumption of this research; for the purpose of constructing an active model for green strategy capable of field application, and is reflected on organization behavior.

The most important recommendations of this research are to make the organization pay attention to environment demands under framework of constructing green strategy through getting benefit of business opportunities based on environment and creating sustainable competitive advantages.

Key words/ competitive advantages- sustainable competitive advantages- green strategy- strategic risks- strategic risks management.