

مزیت رقابتی سازمان

و

وابستگی آن به چابکی سازمان و نیروی انسانی شایسته

www.ketab.ir

نویسنده:

افسانه عزیزی

سرشناسه	:	عزیزی، افسانه، ۱۳۶۶ -
عنوان و نام پدیدآور	:	مزیت رقابتی سازمان و وابستگی آن به چابکی سازمان و نیروی انسانی شایسته / نویسنده افسانه عزیزی.
مشخصات نشر	:	تهران: ندای کارآفرین، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	:	۸۰ص.
شابک	:	978-600-482-100-1
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبا
موضوع	:	تحول سازمانی
موضوع	:	Organizational change
موضوع	:	رقابت
موضوع	:	Competition
موضوع	:	نیروی انسانی — مدیریت
موضوع	:	Manpower planning
موضوع	:	کارآمدی سازمانی
موضوع	:	Organizational effectiveness
رده بندی کنگره	:	HD۵۸/۸ع۴۰۲۰۳۹۷
رده بندی دیویی	:	۴۰۲/۶۵
شماره کتابشناسی ملی	:	۵۱۰۳۳

نام کتاب	:	مزیت رقابتی سازمان و وابستگی آن به چابکی سازمان و نیروی انسانی شایسته
نویسنده	:	افسانه عزیزی
طراح جلد	:	رضا کاوه
صفحه آرا	:	اکرم ملک نژاد
تیراژ	:	۱۰۰۰
نوبت چاپ	:	اول ۱۳۹۷
قیمت	:	۱۲۵۰۰ تومان
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۴۸۲-۱۰۰-۱



تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، نبش کوچه انوری، پلاک ۲۹

تلفن تماس: ۶۶۴۰۲۷۲۲

WWW.NedayeKarafarin.ir

فهرست مطالب

۷	 مقدمه
۱۰	 اقدامات منابع انسانی
۱۰	 انتخاب و استخدام
۱۰	 آموزش و توسعه
۱۰	 ارزیابی عملکرد
۱۱	 جبران خدمت
۱۱	 چابکی سازمان
۱۱	 انعطاف پذیری
۱۱	 سرعت
۱۲	 مزیت رقابتی
۱۳	 فصل اول: چابکی سازمان
۱۵	 تاریخچه چابکی
۱۶	 چابکی چالشی جدید
۱۸	 تغییرات محیطی، عامل اصلی نیاز به چابک
۱۹	 تعاریف چابکی
۲۳	 ابعاد چابکی
۲۵	 ضرورت چابکی
۲۷	 قابلیت‌های چابکی
۲۷	 قدرت پاسخگویی
۲۷	 شایستگی
۲۸	 انعطاف پذیری
۲۸	 سرعت
۲۹	 محرک‌های چابکی
۲۹	 مفهوم چابکی سازمان
۳۱	 مزایا و علل استفاده از سیستم چابک
۳۲	 ابزارهای سازمان برای تحقق چابکی
۳۳	 اصول طراحی سازمان چابک
۳۵	 فصل دوم: مزیت رقابتی (مفاهیم و انواع آن)
۳۸	 مفهوم مزیت رقابتی

۴۰	انواع مزیت رقابتی
۴۰	مزیت موقعیتی در مقابل مزیت جنبشی (پویا)
۴۲	مزیت متجانس در مقابل مزیت نامتجانس
۴۳	مزیت مشهود در مقابل مزیت نامشهود
۴۵	مزیت ساده در مقابل مزیت مرکب
۴۶	مزیت موقتی در مقابل مزیت پایدار
۴۸	تئوری‌های مزیت رقابتی
۴۸	رویکر تئوری سازمان صنعتی
۴۸	رویکر فرآیندی
۴۹	رویکر هزینه‌های بر منابع
۵۱	فصل سوم: منابع انسانی
۵۳	تعاریف مدیریت منابع انسانی
۵۴	وظایف مدیران منابع انسانی
۵۵	وظایف مدیریتی
۵۵	وظایف عملیاتی
۵۶	نقش‌های مدیریت منابع انسانی
۵۸	مدیر منابع انسانی کیست؟
۶۱	فصل چهارم: عوامل ایجاد مزیت رقابتی از منظر مدالعات پژوهشگران
۶۶	نتایج یک مطالعه بومی
۷۵	منابع و مآخذ

مقدمه

زمانی می‌آزیم یک شرکت مزیت رقابتی دارد که نرخ سودآوری آن بیشتر از متوسط صنعت آن باشد و زمانی این شرکت مزیت رقابتی پایداری دارد که بتواند نرخ سودآوری بالا را برای چندین سال حفظ کند (حافظ نیا، ۱۳۸۶). موضوع رقابت از زمانی آغاز شد که ادغام اسمیت (سرمد و همکاران، ۱۳۸۳) کتاب معروف خود را تحت عنوان ثروت مال منتشر نمود (قدسی پور، ۱۳۸۸). تا اواخر سال ۱۹۸۰ چارچوب نظری برای تحلیل حفظ و بهبود رقابت یک کشور یا صنعت وجود نداشت و بنابراین با استفاده از معیارها و محلف از رقابت تحلیل‌هایی اقتصادی می‌شد. در زمینه تجزیه و تحلیل رقابتی، در دهه ۱۹۸۰ کتاب‌های استراتژی، مایکل پورتر دارای بیش‌ترین خواننده بود. این کتاب‌ها عبارت بودند "استراتژی رقابتی"، "مزیت رقابتی ملت‌ها" و "مزیت رقابتی" که هر سه به وسیله شرکت انتشاراتی فری پرس به ترتیب در سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۸۵ و ۱۹۸۹ منتشر شدند (دیوید، ۱۳۷۹، ص ۱۳۶). بحث رقابت پذیری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تجارت با فعالیت در محیط بویا و رقابتی امروز است. در رابطه با مزیت رقابتی چشم اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین کننده و مؤثر ارائه شده است؛ بر طبق نظر مایکل پورتر، سودآوری شرکت‌ها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی شرکت در صنعت بستگی دارد (نادری و همکاران، ۱۳۸۰). طبق این نظر چنانچه استراتژی باعث شود که سازمان فعالیت‌ها را متفاوت و متمایز از رقبا انجام دهد در آن صورت شایستگی‌های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کنند و باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند (تونی و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۹۶۰). هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت

رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار کسب و کار است.

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های تجاری کنونی با آن مواجهند. عوامل بسیار مؤثر و کارا در دستیابی به مزیت رقابتی به طور روزافزون مورد توجه سازمان‌های نوین قرار گرفته است. همانطور که می‌دانیم مزیت رقابتی در صورتی به دست می‌آید که بنگاه بتواند محصول جدیدی را توسعه دهد یا خدمات برتری در مقایسه با رقبای عرضه کند یا همان محصولات و خدمات موجود را در قیمت پایین‌تر یا کیفیت بالاتر ارائه نماید. این مسئله محقق نخواهد شد مگر اینکه بنگاه بتواند به عوامل تولید متفاوتی که توسط رقبای نادیده گرفته شده است دست یابد و چابک‌تر از سایر رقبای عمل نماید.

تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات، جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی‌های محیطی هستند که سازمان‌های تجاری کنونی با آن‌ها مواجه‌اند. برای کسب موفقیت در این محیط چابکی یک مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند که می‌توان با شهرت در نوآوری و کیفیت آن حفظ نمود. (ناراسیم، هان ۲۰۱۰)^۱

سازمان چابک فرآیندها و افراد سازمان را با کنولوژی پیشرفته همگام ساخته و نیازهای مشتریان را براساس محصولات و خدمات با کیفیت خود و در یک قالب زمانی نسبتاً کوتاه رفع می‌کند. نظریه پردازان مدیریت مجموعه‌ای بر بعد انسانی چابکی در قالب مدیریت جامع (اغلب بدون بررسی جنبه‌های مالیات فنی- انسانی چابکی) توجه دارند (کید، ۲۰۰۳).^۲

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می‌شود، بنابراین مدیران باید آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند (بیلوئی، ۱۳۸۷). استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی

1. Naraasimhan (2010)

2. Kid (2003)

بزرگ به شمار می‌رود. توانمند سازی روشی نوین برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است (آقایار، ۱۳۸۲).

سازمان‌ها در محیطی بسیار رقابتی در حال فعالیت هستند، بنابراین ویژگی سازمان چابک به عنوان توانایی سازمان‌ها را برای پیش بینی تغییرات محیطی و پاسخ سریع یک شاخص بسیار مهم است؛ زیرا از این طریق می‌تواند در یک محیط کسب و کار پویا با پیش بینی به موقع و صحیح موقعیت‌ها به مزایای رقابتی بالاتری نسبت به سایر رقبا دست یابند.

بنابراین، برای رسیدن به موفقیت و کسب بازار مناسب، باید از توانایی‌های داخلی سازمان یعنی منابع انسانی برای اقدام مناسب و متناسب (چابکی سازمان) در کلیه اقدامات به طور مستمر کارآمد بهره گرفت.

سازمان‌های امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و نیز وجود منابع محدود زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از اینها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امر کار خود پیش‌تاز باشد و از رقبا عقب نماند باید از نیروی انسانی خلاق، متخصص و با انگیزه، بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد.

برتری در رقابت، به هدف اصلی سازمان‌ها در حضاء کسب و کار غیرقابل پیش بینی تبدیل و متغیر کنونی، شده است. برای رویارویی با تغییرات جدید، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با تغییر بیاورند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارادایم‌های افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت، چابکی سازمانی است.

یک سازمان زمانی چابک خواهد بود که به واسطه اهرم کردن دانش و همکاری (داخلی و با دیگر سازمان‌ها) قادر به هماهنگی باشد و به صورت سریع و کارا همه منابع مورد نیاز را خلق، تولید، تحویل و پشتیبانی کند (شعیب زاده، ۱۳۸۶).

اقدامات منابع انسانی

ابزارها و شیوه‌هایی هستند که توسط آنها سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان برای دستیابی به اهداف سازمان موجود تحت تاثیر قرار دهند (برومند، ۱۳۸۸). مهم‌ترین این اقدامات عبارتند از: آموزش و تربیت کارکنان، تجزیه و تحلیل و طراحی شغلی، برنامه ریزی منابع انسانی، انتخاب و استخدام، تعیین حقوق و مزایا، طراحی سیستم بهداشت و ایمنی و روابط بین کارکنان (سعادت، ۱۳۹۰).

انتخاب و استخدام

فرایندی است که به وسیله آن افرادی که به نظر می‌رسد توانایی‌های بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان را انجام دادن محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنان به سازمان فراهم می‌شود (سعادت، ۱۳۹۰). انتخاب کارکنان مناسب می‌تواند باعث اثربخشی سایر فعالیت‌های منابع انسانی شود و از برخی مشکلات ممانعت به عمل آورد (استوارت، ۱۳۸۸).

آموزش و توسعه

تلاشی برنامه ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند؛ توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تاثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت، اثباتی آنان موثر است (استوارت، ۱۳۸۸).

ارزیابی عملکرد

هدف از مدیریت عملکرد پرورش و توسعه منابع انسانی است. مدیریت عملکرد عبارتست از فرآیندی یکپارچه که موجب بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی‌های کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دسته جمعی و نهایتاً تعالی سازمان می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۹۰).

جبران خدمت

فرآیند پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران خدمات و تلاش‌های آنان است. سیستم پرداخت مناسب موجب افزایش انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود (استوارت، ۱۳۸۸).

چابکی سازمان

چابکی عبارتست از شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت و ... ردآوری)، انسجام منابع و اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع به وسایل فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند (شعیب زاده، ۱۳۸۶). چابکی سازمان شامل مفاهیم زیر است:

- ۱) کسب فرصت‌های جدید برای مزیت رقابتی
- ۲) بهره‌برداری از دانش موجود، دارایی و روابط برای به دست گرفتن این فرصت
- ۳) انطباق با تغییرات ناگهانی در شرایط کسب و کار (ستیا، ۲۰۰۸)^۱

انعطاف پذیری

توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. انعطاف پذیری در چهار حوزه ذیل می‌تواند تعریف شود:

- انعطاف پذیری در حجم محصول
- انعطاف پذیری در تنوع محصول
- انعطاف پذیری سازمان
- انعطاف پذیری افراد (همان منبع)

سرعت

توانایی انجام عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، شامل: سرعت عرضه محصولات جدید به بازار، تحویل سریع و به هنگام محصولات، سرعت در انجام عملیات (همان منبع).

مزیت رقابتی

توانایی پاسخ گویی به فرصت‌های بازار، عامل حیاتی برای موفقیت سازمان‌ها در محیط کسب و کار معاصر است. مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب و کار بین المللی است که موقعیت رقابتی سازمان را تعیین می‌کند و به سازمان توانایی ایجاد موقعیت تدافعی در برابر رقابیش را می‌دهد (اژدری، ۱۳۹۱).

مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است. (جی. کیگان، ۲۰۰۷، ص ۲۳).

مزیت رقابتی ارزیابی ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند، به نحوی که در آن زمان این ارزش توسط رقبای بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود. (وارن، ۱۹۹۸، ص ۱۲۲).

مزیت رقابتی نیز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان می‌کند. (هائوما، ۱۹۹۹، ص ۷۰۹)

مزیت رقابتی ارزش‌ها را قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزش‌ها از هزینه‌های مشتری بالاتر است (پورتز، ۱۹۹۰، ص ۹۶).

توجه به تعاریف فوق و سایر تعاریف ارائه شده در مورد مزیت رقابتی گویای این است که ارتباط مستقیم ارزش‌های مورد نظر مشتری، ارزش‌های عرضه شده شرکت و ارزش‌های عرضه شده توسط رقبای شرکت از ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کند. چنانچه از دیدگاه مشتری مقایسه ارزش‌های عرضه شده شرکت با ارزش‌های عرضه شده رقبا بیشتر به ارزش‌های مورد نظر و انتظارات مشتری و نزدیکتر باشد می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است به نحوی که این مزیت باعث می‌شود که شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد.