

## الكفاءة و تجديدها: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية

الأستاذة موساوي زهية

جامعة تلمسان

zahia\_16@yahoo.fr

### ملخص :

عرف مجال البحث في ميدان استراتيجية المنظمات عدة تطورات و إسهامات خلال سنوات التسعينات ، هذه الدراسات و البحوث المتواصلة فرضها الاضطراب و عدم الاستقرار الذي أصبح يشهده المحيط ، ما جعل الأسس و أساليب التسيير التي كان مسلما بصحتها سابقا في محيط تميز بالاستقرار ،توضع تحت المجهر من جديد قصد إعادة النظر فيها باعتبارها لم تستطع التكيف مع التغيير، ومن بين المدارس الاستراتيجية نظرية porter التي أصبحت أسسها و مبادئها غير متوافقة و لا مناسبة في ظل المتغيرات الجديدة مما جعلها محل نقد من طرف عدة مفكرين و في الوقت نفسه وضعت هذه التغيرات المنظمات في حلقة من التحديات البقاء فيها للأقوى ،ففتح المجال لأبحاث جديدة أهمها المقاربة المبنية على الموارد و التي ترى بأن تحقيق الأداء المتميز و الميزة التنافسية التي تشكل عامل اختلاف عن المنافس هو التحدي الجديد للمنظمات،و تحديد الموارد التي تساهم في تحقيقه ، و كيفية استثمارها بطريقة فعالة .

فالأداء المتميز في نظرية الموارد يعرف بالقيمة المضافة التي يمكن أن تحققها المنظمة بفضل استراتيجيتها ، في الوقت الذي لا يستطيع منافسوها تحقيق نفس القيمة المضافة و في نفس الوقت، إذن هو التميز الذي ينتج عن اكتساب موارد متميزة بندرتها، و عدم قدرة المنافس على تقليدها، و اكتسابها للأهمية في نظر الزبائن .

إضافة إلى هذا المبدأ اعتبرت نظرية الموارد مفهوم الكفاءة حجر الزاوية في تجديد الفكر الاستراتيجي الكلاسيكي، و الذي تخالفه في الكثير من المبادئ ، أهمها ربطه لأداء المنظمة بمكونات محيطها الخارجي ، في حين نظرية الموارد ترى أن الأداء يحدد انطلاقا من الموارد الداخلية المميزة للمنظمة .

و انطلاقا مما سبق ، نحاول من خلال هذا المقال التناول بالتحليل لمفهوم المنافسة و الميزة التنافسية ، ثم التطرق لتطور المقاربات النظرية للتحليل الاستراتيجي و إسهاماتها في هذا المجال ، و أخيرا الكفاءة كمصدر مجرد لتحقيق الميزة التنافسية و كيفية تجديدها .

كلمات مفتاح : الميزة التنافسية ، نظرية التحليل الاستراتيجي ، نظرية الموارد ، الكفاءات التنظيمية.

## 1 - مفاهيم متعلقة بالميزة التنافسية:

### /المنافسة مفهومها:

تعبر المنافسة عن الصراع الحاصل غالبا بين اثنتين أو أكثر من الخصوم المتنافسين و المتكافئين (Karlof,1989:32) و تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي و أداء المنظمة، و الصراع متواصل من اجل البقاء، من خلالها لا يستطيع المتنافسون التعايش سلميا دونها، فكل منافس يهدف إلى إزاحة منافسه خارج مجالات النمو و الحصول على الموارد و الانفراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه و تمنحه الموقع التنافسي الأفضل و تضمن له البقاء و الاستمرار.

### /الميزة التنافسية:

#### - مفهومها :

نال مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة ، إذ شهدت البيئة التي تعمل بها معظم المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أم الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و لم تستثن أي منظمة في العالم من تأثيرات العولمة، إذ غالبا ما تتدخل الدولة من خلال قطاعاتها و مؤسساتها العامة بصيغة تتبنى ادوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمؤسساتها العاملة محليا و دوليا، مما دفع بجميع المنظمات لتحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية.

و تؤكد معظم الدراسات إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الأخر من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخريين. ( pits,Lei 1996 :68 ) و يوضح ( Hofer.Et.al,1988 :6 ) الميزة التنافسية بأنها المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

و تتحقق هذه الميزة من خلال احتلال المنظمة لموقع ملائم لها في السوق و من ثم التقدم تدريجيا في مواجهة القوى المنافسة لها و في جذب الزبائن. إضافة إلى المفاهيم السابقة ، يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها ، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الاستراتيجية، و في نفس الفترة .

## 2- الميزة التنافسية حسب porter :

تستمد نظرية Porter مبادئها من مفاهيم التحليل الصناعي ، التي سادت التحليل الاستراتيجي للمنظمات لفترة طويلة ، و ترى أن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي و مواردها و بالتالي المنظمات الموجودة في نفس القطاع الصناعي غير مختلفة في مواردها على اعتبار أن هذه الأخيرة قابلة للبيع و الشراء في الأسواق .

فالميزة التنافسية حسب كل من ( Porter, 1985, 1991; Hergert et Morris, 1989; Shank et Govindarajan, 1993) ، تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة ، حيث حدد porter ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك ، هي السيطرة بواسطة التكاليف، التميز، و التكتيف . فإكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تمتلكه المنظمة من موارد المختلفة و ما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها فتتفرد بها عن غيرها ، في ظل الظروف البيئية الخارجية ، و الداخلية المتغيرة باستمرار ، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ، و لتعدد مصادرها يمكن تحديد نوعين :

– المصادر الخارجية : تتعلق بالبيئة الخارجية العامة و هيكل الصناعة التي تعمل فيه المنظمة ، اذ تضم مجموع العوامل السياسية الاقتصادية و الديموغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه الايجابي و السلبي. (pitts,Lei 1996 :69)

و العامل الأخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم و مقدار المنافسة في الصناعات و الإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين ، اذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و أنشطتها لمواجهة المنافسين و التميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للزبائن تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة و يوسع من حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين. ( الشريبي، 1997: 48).

كذلك فان المتغيرات الفنية و التكنولوجية و التي تتضمن الوسائل المتبناة لانجاز الأنشطة او الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية و الاختراعات الجديدة، فضلا عن اثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالاً مختلفة ك: ظهور سلع أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق و أساليب الإنتاج ، أو ظهور بدائل للمواد الخام و استخدامها، أو اختفاء سلع معينة و ظهور سلع بديلة لسلع حالية. كل هذه العوامل ، قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين. ( أبو قحف، 1992: 116).

– المصادر الداخلية: و تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة و كذلك الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و التي تحدد بالاتي:

\*الموارد: و تشمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات كالمواد الأولية و الأجهزة و الأبنية و الأموال و كذلك الموارد البشرية و العلامة التجارية و قنوات التوزيع و غيرها. Day, 1994

كذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة و التي من شأنها ان تسهم في بناء ميزة تنافسية، حيث ان تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية ذو مؤهلات علمية متقدمة او امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين، و العبرة ليست في الموارد

فقط بل هناك شئى مكمل لتوفر الموارد و هو الأنشطة و المهارات التي تقوم بها و تمتلكها المنظمة و يقف في مقدمة ذلك التخطيط لأعمالها.

(Fregenbaum, Karnani,1991 :102)

\*الأنشطة و المهارات: و تتعلق بشكل كبير بالإدارة و أساليبها و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة, حيث قسم Porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة (Value) أنشطة المنظمة الى مجموعتين رئيسيتين هما:

+المجموعة الأولى: مجموعة الأنشطة الأساسية: و التي تؤدي إلى الخلق المادي للسلعة و الخدمة و خدمات ما بعد البيع و تضم عدة أنشطة من بينها:

\*\*التوزيع المادي الداخلي: و الذي يتضمن استلام مدخلات المنتج و التخزين و السيطرة عليه.

\*\*توزيع المادي الخارجي: و يتضمن التجميع و التخزين و توزيع المنتج للزبائن.

\*\*العمليات: و تتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي الى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.

\*\*التسويق و البيع: و يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج و منها الإعلان, البيع, التوزيع, التسعير و الترويج.

\*\*الخدمة: و تشمل خدمات الإدامة لزيادة قيمة المنتج و تتضمن التركيز و التدريب و التصليح و الإدامة و غيرها.

+ المجموعة الثانية: مجموعة الأنشطة المساندة:

\*\*الإمداد: و تشمل الإمداد بالمواد الأولية و المجهزين و كذلك مجاميع المنظمات التي تساهم بذلك.

\*\*تطوير التكنولوجيا: و يشمل أساليب و أنظمة العمل و تطوير المنتجات و المدخلات التكنولوجية و الأجهزة و المعدات.

\*\*إدارة الموارد البشرية: و تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و تطوير الموارد البشرية و الحفاظ عليها و الاستخدام الامثل لها.

\*\*البنى الأساسية في المنظمة: و تتضمن أنشطة الإدارة العامة و الإدارة المالية و الأنظمة المساعدة.

( Brown,1996 :617)

و يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة مداخل, أهمها (Slack et al, 1998 :51):

1- التكلفة: و تعني بالتكلفة بأنها قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين و يكون ذلك من خلال تحسين الانتاجية و الكفاءة و حذف الضياع و الرقابة المحكمة على التكاليف (Homgren, 2000 :463)، و تمتاز المنظمة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها و قوة عملها و تكلفة عملياتها مقارنة مع المنظمات المنافسة في السوق و كنتيجة لانخفاض تكلفة تلك المنظمة يصبح بالا مكان تخفيض أسعار المنتجات أو زيادة هامش الربح (Slack et al, 1998 :80).

2- النوعية (الجودة): و تمثل مجموعة خصائص المنتج و المهمة المحددة في مرحلة التصميم و الوظيفة منها الجمالية الهادفة إلى اقناع الزبون و حثه على الشراء و تكراره و هذه الخصائص هي -القابلية للتعمير - قابلية الخدمة - الجمالية. (Slack et al, 1998 :52).

و تمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه منافسيها حتى و ان تطلب ذلك تكلفة مرتفعة.

3- المرونة: و تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية و مزيج المنتج حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر, بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون و التصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون و التغيرات في التصميم.

4- الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات لا سيما عند التعامل مع منظمات تعمل وفقا لمبدأ الصنع وفقا للطلب، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت توصيل السلعة أو الخدمة الى الزبون,

5- الابداع و الابتكار: و تأتي ميزة الإبداع و الابتكار من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية و مراقبة أعمال المنافسين و سرعة الاستجابة, و يتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتجات او تقديم خدمات او استخدام طرق جديدة , و أن حالة الإبداع او الابتكار تعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

### - انتقادات التحليل الكلاسيكي :

ان أول من انتقد نظرية التحليل الكلاسيكي التي جاء بها porter كل من المفكرين hamel & prahalad سنة 1989 ، حددا من خلالها محدودية هذه النظرية ، و تلخص فيما يلي :

- أن فلسفة التحليل الكلاسيكي القائمة على تحديد الاستراتيجية و صياغتها انطلاقا من هيكل الصناعة ، الذي يسمح بتحديد أداء المنظمة ، حسب porter ، هذا المفهوم كان محل نقد لأن الدراسات أثبتت ان تفسير تغير الاداء داخل عينة من المنظمات ، يعود بنسبة كبيرة الى متغيرات داخلية . كذلك المحيط التنافسي أصبح اكثر اضطرابا و أقل توقعا . الى درجة تصعب دراسته . كما انه يصعب تفسير مرور منظمة في وضعية تنافسية ضعيفة في المجال التنافسي الى وضعية اقوى و قلب موازين القوة .

ما يلاحظ كذلك ان نظرية التحليل الصناعي تكتم في اعادة بناء استراتيجيات المنظمات المنافسة الناجحة في المحيط ، هاته المقاربة قد تنجح في مرحلة النمو لكن يكمن خطرهما في المحيط الغير مستقر .

كما يرى porter ، المنظمة التي تريد تحقيق النجاح عليها اختيار استراتيجية واحدة مما يلغي و يقضي فرصة تحقيق مزايا تنافسية أخرى ، و هو ما يؤكد نموذج التقطيع الاستراتيجي الذي يهدف الى تحديد مجالات منافسة مختلفة ، تفترض تبني سلسلة قيم محددة . و يلغي الفرص الأخرى للتمييز .

من خلال هذه الانتقادات تأسست قاعدة لفكر و تحليل استراتيجي جديد للمنظمات ، انطلاقا من مقال نشر في سنوات الثمانينات لكل من Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Dierickx & Cool, 1989 .

### 3 - البعد المنهجي للمقاربة المبنية على الموارد:

من بين روادها Wernefelt خلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد تطورا معتبرا و ذلك لتغطية النقص الذي تركته المقاربة الاستراتيجية ، فالجمود الذي ميز نظرية porter في التحليل ، أسس لظهور مقاربة جديدة ديناميكية ، تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة .

فالمقاربة المبنية على الموارد (Resources based view) قائمة على فرضيتين :

- اختلاف المنظمات : فالمؤسسات الموجودة في قطاع نشاطي واحد مختلفة ، و يفسر اختلافها نتيجة امتلاكها لموارد خاصة بها .

- شبه استقرار الموارد في المنظمة: وهذا لتأمين ديمومة الميزة التنافسية ، فالموارد تتفاعل تظهر و تختفي . ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات ، و بعضها خاص يمكنها من إنشاء و إدامة الميزة التنافسية، و التميز عن المؤسسات الأخرى - Sargis [2 :P, 2000] حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة Wernefelt مجموع الأصول المنظورة و غير المنظورة المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية نسبية. فبالإضافة إلى الأصول المنظورة التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون، المتعلقة بالتكنولوجيات، الموارد البشرية ، التجهيزات ، المواد الأولية [Tarondeau:347:P,2000] نجد الأصول الغير منظورة سمعة المنظمة ، العلامة التجارية ، الشبكات التنظيمية ، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات، المعارف... التي تراقبها المنظمة و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها و فعاليتها.

و تصنف موارد المنظمة إلى :

- رأس المال المادي: و يضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيا، التجهيزات، المواد الأولية.
  - رأس المال البشري: يضم العلاقات الاجتماعية ، التكوين ، تجارب مختلف اطارات المؤسسة.
  - رأس المال التنظيمي: يضم الهيكل الرسمية للمؤسسة، التخطيط و المراقبة، العلاقات الغير رسمية.
- وفق هذه المقاربة تعد الاستراتيجية بالتوفيق بين بين الموارد تزويدا و توظيفا من جهة و المحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول ان تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها و من توقعها من جهة أخرى [Durand 99, 2000]
- و بهذا المنظور أخذت الموارد المتميزة في المنظمة قبل أي عنصر آخر بعدا استراتيجيا و أصبحت توصف بالاستراتيجية ليس لمساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية فقط ، و إنما لصعوبة اكتسابها و احتمائها بعوائق نقلها و تميزها من مؤسسة لأخرى كالإجراءات التنظيمية مثلا .

- مبادئ نظرية الموارد :

حسب Prahalad, Hamel, تتمثل المبادئ الأساسية لRBV في:

- \* تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... و في نفس الوقت محفظة من المنتجات و القطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة مما يبقي دور التجزئة قائما.



\* ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد.

\* الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق و توقعها و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

\* تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار ان هذه الاخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن و لم توفر للاقتصاد في استعمالها.

\* الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها و إشراكها المتكامل و توظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي و الاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً و تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف و تحقيق العوائد .

– مصادر الميزة التنافسية حسب رواد نظرية الموارد :

يتفق كل من (Wernerfelt, 1984; Collis, 1991; Barney, 1991; Grant,

1991) على ان المنشأة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من مواردها ، تاريخياً مصطلح المورد طورهما penrose سنة 1959 و يعرفها wernfelt بأنها مجموع الأصول المنظورة و غير المنظورة التي تمتلكها المنظمة . و تصنف هذه الأخيرة الى موارد منظورة أو الملموسة ( مصنع ، تجهيزات ، موارد طبيعية .... ) ، و غير منظورة ( سمعة المنظمة ، ثقافتها ، العلامة التجارية ، الكفاءات و المعارف لدى أفرادها ... )، واتجه تركيز الاقتصاديين أكثر نحو ما يلاحظ ان الموارد الغير منظورة هي كل ما هو مجرد وغالباً ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها .

حتى يمكن اعتبار المورد مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة حدد المفكرون مجموعة من الشروط ، اتفق الاقتصاديون على ان احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الميزة التنافسية

على المورد و، حددها كل من Amit & Schoemaker 1993 في 7 شروط :

أ – الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود من المنظمات فقط الحصول عليه

حتى لا يتمكن المنافس من نقلها.

ب - القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة , لكي يسمح بانتهاز الفرص, و تجنب التهديدات, كما انه يسهل على المنظمة الدخول الى أسواق مختلفة, و يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

ج - التقليد: يجب ان يكون المورد صعب التقليد و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه, يقول كل من Runelt بان إجراءات الإنتاج في منظمة لا يمكن تقليدها بدقة, عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع واضحة, نتيجة احتواءها لمعارف ضمنية, و تكمن هذه الصعوبة نتيجة الأسباب التالية :

- \* تمتلك المؤسسة موردا متعلق بظرف تاريخي نادر , في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده .
- \* العلاقة ما بين موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المحققة , غير واضحة الأسباب , و غير مفهومة .
- \* المراحل أو الموارد التي سمحت للمنظمة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد , سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها .

د - البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته, لا يجب أن يكون له بديل, حتى لا يتسنى للمنافس نقله إذن غياب احد هذه الشروط من المورد يلغي صفة التميز فيه و يدفع بالمؤسسة الى البحث عن غيره داخلها , لكن تظل الميزة التنافسية ظاهرة معقدة , و قلة من المنظمات تستطيع تحقيقها .

#### - منهجية نظرية الموارد :

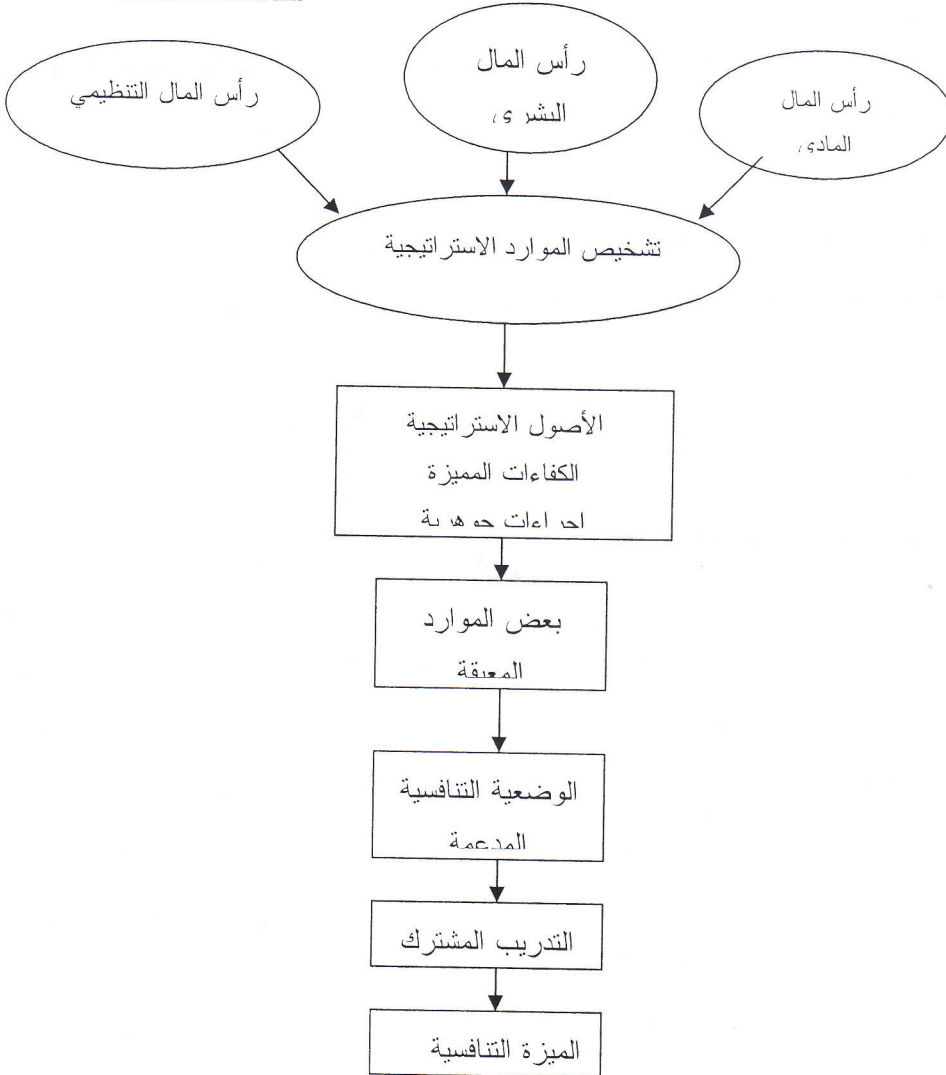
ان الخطوات العملية لتجسيد نظرية الموارد في المنظمات تختلف عن المقاربات الاقتصادية الكلاسيكية , حيث تبدأ المنظمات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق الهدف و من ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك, بالنسبة لنظرية الموارد تعكس العملية حيث يبدأ مسئول المنظمة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها فيها لتحقيق أرباح دائمة.

و الشكل التالي ل bogaert et barney (ص 75؛ 1994) يوضح ذلك:

فرضيات نظرية الموارد  
- مؤسسة = محفظة الموارد المتميزة و شبه  
المستقرة

ما تعرفه المؤسسة  
فعالية قدرات  
درايات فنية، كفاءات  
غير منظورة

ما تملكه المؤسسة  
موارد منظورة



## - تجديد الموارد و الكفاءات التنظيمية:

إن المنظمات التي تريد الحصول على موارد أو كفاءات جديدة بغرض تمديد المدى الزمني لميزته التنافسية تعتمد على أسلوبين ، و التي تختلف باختلاف المورد أو الكفاءة المطلوبة و بالمرونة في الحصول عليها

**1) التجديد الداخلي:** يمكن للمنظمة ان تقوم بتجديد مواردها و كفاءاتها بصفة ضمنية, من خلال الأنشطة اليومية, و بصفة صريحة من خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين, اليقظة الاستراتيجية.

من هذا المنظور للتجديد, ما يميز مؤسسة عن أخرى هو مدى استعدادها لاستخراج كل الخبرات من التجارب, حيث تعتبر مرحلة مهمة جدا, و يمكن تبنيتها من خلال نظام اتصالات و نقاشات.

لكن يرى كل من Winter, Nelson بأن هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي من خلال محاولة توسيع الممارسات التنظيمية:  
أ/ تصطدم المؤسسة بموروثاتها, فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق فعالية التعلم الداخلي للكفاءات.

ب/ صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد المورد, فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة, فبدل ان تلجأ إلى تجديده داخليا تبحث عنه في السوق, حيث يتم مثلا تجنيد موظف تتوفر فيه المؤهلات و التجربة المطلوبة بدل السعي إلى تعليمها من جديد لموظفيها, هاذين العائقين يوضحان الأسباب التي تدفع المنظمات للجوء الى أساليب أخرى لاكتساب الموارد.

## **2) التجديد الخارجي:**

أ/ التحالفات: هي اتفاقيات تتم ما بين المؤسسات, من خلال عقد تعامل ارادي للتنسيق فيما بينها بغرض التبادل او التشارك في مواردها المختلفة ( براءات مشتركة, اتفاقيات تقنية), و نقل او تبادل كفاءاتها ( اتفاقيات تبادل الكفاءات الإدارية).

من ايجابيات التحالف انه يوفر التعلم, تبادل المعلومات و يحقق الثقة.

ب/ النمو الخارجي: الاندماج و الاكتساب

فحسب Wernfelt يعتبر الاندماج و الاكتساب فرصة حقيقية لاكتساب موارد غير متوفرة في السوق, ف شراء أو حيازة نشاط بأكمله ( تجهيزاته المختلفة و موظفيه) هي أسلوب للاستفادة الكلية من الكفاءات الناتجة عنه.

من بين الايجابيات التي يحققها هذا الأسلوب:

\* تأثير على حجم المنظمة : مرتبط بمساحة المؤسسة, بالمفاوضات مع الزبون, المورد, و الشركاء سيكون أقوى من خلال حجم المؤسسة.  
\* إسهام بموارد جديدة و التشارك فيها, مما يحقق عقلانية اكبر في استخدام أصول المؤسسة و بالتالي تحقيق اقتصاديات السلم.

\* تحويل كفاءات وظيفية: مما يسمح للمؤسسة بتحسين كفاءاتها من خلال التعلم من مؤسسة ثانية.

\* تحويل كفاءات تسييرية: ما يسمح للمؤسسة باكتساب معارف حول الإدارة, التخطيط الاستراتيجي و المالي.

– **محدودية نظرية الموارد :**

تعرضت لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الاستراتيجي تشير dejour الى هذه الانتقادات كما يلي :

- 1- ان الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المنظمات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء ، النظرية لا تشرح أسباب هذا الاختلاف ما بين المؤسسات و التمايز في الأداء .
- 2- النظرية قائمة على مفاهيم و اصطلاحات موارد ، ميزة تنافسية دائمة ، كفاءات تنظيمية وهي مفاهيم نظرية بحتة ميدانيا غامضة مما يعني النقص في الميدان التجريبي ، و بالتالي الشك في مصداقية النظرية ، على اعتبار انه اذا تمت الدراسات في مضامين و حالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج .
- 3- القليل من المنظمات القادرة على استغلال امثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية .
- 4- إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش و تقصى من المجال التنافسي الحالي و المستقبلي .

5 - إقصاء بعض الأنشطة و التركيز على النشاط الجوهري، بهدف تحقيق الميزة التنافسية مما يآثر على مجال نشاطها، وفرصها في قطاعات أخرى .

#### 4-الكفاءة ، المورد المجرد لتحقيق الميزة التنافسية :

الكثير من المدارس أكدت على الأهمية الاستراتيجية للموارد الغير المنظورة ، فالإجمام و الغموض الذي يلفها ، يصعب عملية تحديدها ، و بالتالي تتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد ، فتمثل جوهر و لب الميزة التنافسية ، فكما يؤكد godfrey & hill 1995 كلما كان المورد غير منظور ، كلما زادت صعوبة تقليده ، و بالتالي ميزة تنافسية مبنية عليه ، ستكون دائمة .

لكن يجب أولاً أن نميز ما بين الكفاءة و المورد ، فحسب (dejours Penrose 1959 p 318) : " تمثل الموارد مجموع الخدمات الكامنة التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض ، في حين ان الكفاءات لا يمكن تعريفها الا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط " . و بالتالي يمكن اعتبار الموارد عبارة عن رصيد في المنظمة ، و الكفاءات عبارة عن تدفقات ، فالمورد هو ما تمتلكه المؤسسة و الكفاءة هي ما تعرف فعله .

يقول G.LEBOTERF أن الكفاءة هي نتيجة توفيق بين الموارد, كما يجب معرفة كيفية تعبئة و التنسيق بين هذه الموارد .

فالكفاءة تتجسد من خلال :

- + معرفة كيفية التعبئة: فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفؤ, و انما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة, و في الظروف الملائمة.
- + معرفة كيفية التنسيق: فعلى الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد, و كيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق نشاط مهني, بمعنى آخر تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة ( دراية فنية او سلوك مناسب) لمعالجة او أداء المهمة الملزم بها.
- + معرفة كيفية التحويل: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل او التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.
- + دراية فنية معترف بها و مجربة: يفترض في الكفاءة ان يكون مصادقا عليها من طرف المحيط و قابلة للامتحان في الواقع, خاصة و انه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.

### 1/ الأبعاد الثلاث للكفاءة:

#### \* الدراية Savoir :

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة, و المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

#### \* الدراية الفنية Savoir-faire :

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسها التجريبي, يرى M.JORAS ان هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.

#### \* الدراية الذاتية Savoir-être :

هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل, تسمى كذلك بالدراية العلاقية. تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

#### 2/ مميزات الكفاءة: حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة لها:

\* ذات غاية حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين الأمر, فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.  
\* صياغتها تتم بطريقة ديناميكية, حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات-الفنية.

\* هي مفهوم مجرد, فالكفاءة غير مرئية, ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة, و نتائج هذه الأنشطة, يؤكد Thierry Sauret , تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

\* هي مكتسبة فالأفراد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

### 3/ الكفاءة التنظيمية :

باختلاف أنواع الكفاءات التي نجدها في المنظمات ، و لتحقيق الميزة التنافسية ، تعتبر الكفاءة التنظيمية و نتيجة تجسدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين مختلف الموارد ، و يستعصي على المنافس تقليدها، هي المعنية بالدراسة ، و العامل المحقق للتميز .

يعرف كل من Nagata , Nonaka ,Kusonoki الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها :

**1- قاعدة معرفة :** و تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة المتكونة بدورها من الأفراد ، التكنولوجيا ، قواعد المعلومات ، تسمح هذه الوحدات بتحديث الكفاءات المحلية .

**2- اطار للمعارف :** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفة ، و يجسد بنية المؤسسة ( السلطة ، تقسيم الأدوار و المهام ..) و السياسات المحددة لها .

**3- ديناميكية المعارف :** هي عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة ، و ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية .

## الخلاصة

من خلال هذه الورقة ، حاولنا تسليط الضوء على بعض المفاهيم النظرية المؤسسة لتطور فكر التسيير الاستراتيجي، انطلاقا من نظرية porter المستنبطة من التحليل الصناعي ، إلى المقاربة المبنية على الموارد و التي جاءت بالتجديد بالنسبة للميزة التنافسية و مصادر تحقيقها، و اعتمادها على الكفاءات كمصدر استراتيجي للتميز .

و لكن رغم النقص و المحدودية و الانتقادات التي وجهت لكلا النظريتين ، إلا انه يمكن أن نلمس تكاملا ما بين المقاربتين ، على مستوى الأساليب التالي يقترحهما لتحديد استراتيجية المنظمة ، و يتجسد التكامل من خلال البحث في الموارد الداخلية للمنظمة عن التميز دون إقصاء المحيط و التحليل الخارجي، و بالتالي إيجاد صيغة متناسقة تحقق التفاعل ما بين التحليل الداخلي و الخارجي كذلك أهمية إدماج البعد الديناميكي للكفاءة ، على اعتبار أنها جوهر المنظمة و بالتالي البحث الدائم عن الاستغلال الامثل لها، و عن الطرق المختلفة لتجديدها بغرض المحافظة على تواصل و استمرارية التميز .

إذا استطاعت المنظمة أن توفق ما بين كل هذه الإجراءات و الأبعاد يمكن أن نقول بأنها نجحت في تحقيق ميزة تنافسية دائمة .



## المراجع

- 1) معتز سلمان عبد الرزاق. أنظمة البحوث التسويقية و اكتساب المزايا التنافسية: الأثر و الوسيلة. بحث في إطار المؤتمر العلمي حول نظم المعلومات الإدارية و دورها في تنمية و تطوير منظمات الأعمال. جامعة الزرقاء الأهلية 2004.
- 2) عبد الملك مزهوده. دور نظم المعلومات في كسب رهانات الإدارة الاستراتيجية و تعزيز تنافسية منظمات الأعمال. بحث في إطار المؤتمر العلمي حول نظم المعلومات الإدارية و دورها في تنمية و تطوير منظمات الأعمال. جامعة الزرقاء الأهلية 2004.
- CHAUVET. V Les facteurs de l'émergence du knowledge management : changement environnementaux technologiques et organisationnels. WP.N 26 Janvier 2002.
- DURAND. T. Savoir, Savoir-faire, Savoir être : repenser les compétences de l'entreprise.
- EKONEA. J.P.B. Les technologies de l'information la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu une analyse par la théorie des ressources. Université du Québec. Canada.
- HADIDA. L. Perspective de la Ressource et Avantage Concurrentiel: Un Etat de l'Art des Recherches Empiriques (1985-2001). Allègre University.
- MESCH. P.X Le concept de compétence en stratégie, perspectives et limite.
- PUTHOD. D, THEVENARD. C. La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Saloman. Communication au sixième colloque AIMS. Montréal. Juin 1997.
- PUTHOD. D Modèle d'exploitation des pôles de la compétence dans le contexte de l'organisation et de la décision.
- SALEM.Y, LAKHAL. S, H'MIDA. Vers une politique de prix exploitant la valeur perçue et maximisant l'avantage concurrentiel, la part du marché et la valeur ajoutée *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 35, n 1, 2004, p. 99-128.
- PORTER.M L'avantage concurrentiel. 1986 inter édition. Paris.
- THOMHILL. S, AMIT. R. Comprendre l'échec: mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources, 11F0019MIF No 202. Division de l'analyse microéconomique. Aut 2003
- TYWONIAK. S.A. Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? Groupe HEC.