

المحاضرة الثانية: تحليل الموارد والقدرات

تمهيد: إن تشخيص البيئة الداخلية لا يقل أهمية من تشخيص البيئة الخارجية، وهذا راجع للارتباط والتداخل الحاصل بينهما خاصة في ظل انفتاح المنظمة على البيئة. فالتشخيص الاستراتيجي الداخلي يسمح للمنظمات بفهم واضح لعناصر قوتها وضعفها وكذا معرفة مستوى الذي تتمتع به من موارد وقدرات، وهذا من اجل صياغة إستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ، من خلال الاستخدام الأمثل والكفوء لهذه المكونات لاستغلال الفرص وتفادي التهديدات.

مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي وأهدافه: هو عملية فحص شاملة ودقيقة لبيئة المنظمة الداخلية من أجل تحديد العناصر التي تمثل عائقا أو قصورا داخليا يحد من تطور المنظمة (نقاط الضعف) و كذا تحديد العناصر الداخلية التي تمثل أسس التفوق التي يمكن الاعتماد عليها لبناء مزايا تنافسية (نقاط القوة). وهو يركز على تحليل مختلف الموارد التي تملكها المنظمة، وكيفية توزيعها واليات التنسيق بينها، وتحديد مختلف المهارات والطاقات الكامنة في المنظمة، ودراسة مختلف الوظائف والعمليات وأساليب التسيير والهيكل التنظيمي وكذا ثقافة المنظمة.

وبصفة عامة فإن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يهدف إلى:

-الفهم الصحيح لبيئة المنظمة والمعرفة الدقيقة لنقاط قوتها وضعفها، مما يتيح لها فرصة جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ، من خلال الاستخدام الأمثل لكل ما تملكه من موارد وقدرات.

-يسمح للمنظمة بالتعرف على مختلف مجالات النشاط أو الصناعات التي تستطيع التميز فيها وتحقيق النجاح.

-يساهم في معرفة التطور الحاصل في مواردها وقدراتها، مما يساعد الإدارة على التركيز على الموارد الأساسية التي تشكل موارد جوهرية لبناء ميزة تنافسية.

-مقارنة نقاط القوة والضعف مع نقاط قوة وضعف المنافس وخاصة أكبر منافس

-تقييم مواقع المجالات الوظيفية بالمقارنة مع وضع مثالي تفرضه البيئة الخارجية أو ظروف تنافسية.

ويمكن تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة من خلال ثلاثة جوانب أو مداخل هي: تحديد وتقييم موارد المنظمة وقدراتها، التشخيص الوظيفي، وتحليل سلسلة القيمة.

1-تحديد وتقييم الموارد والقدرات: تمثل الموارد والقدرات عناصر أساسية مهمة تعتمد عليها المنظمة لبناء توجهاتها الإستراتيجية وقاعدة يستند عليها أدائها الاستراتيجي. وعملية التحديد الجيد والمعرفة الدقيقة لنقاط قوة وضعف هذه الموارد يساعد المنظمة على صنع خيارات إستراتيجية مناسبة وصحيحة، وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين .

1-1-الموارد المفهوم والتصنيف: تمثل مختلف الموجودات والأصول، والعمليات التنظيمية، و الخصائص والمهارات والمعارف والمعلومات التي تملكها المنظمة. في حين يمكن النظر إليها على أنها المدخلات المستخدمة في عمليات الإنتاج من معدات رأسمالية، التمويل، مهارات العاملين، براءات الاختراع، الثقافة التنظيمية، مواهب المدراء...الخ وهي تصنف إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة. وتساعد على خلق القيمة.

و يمكن القول أيضا بأن الموارد هي كل الأصول والموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تساعد المنظمة على أداء أنشطتها ومهامها. وتمكنها من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها، ومدى مساهمتها في خلق مزايا تنافسية لها.

ويمكن تصنيفها إلى:

✚ الموارد ملموسة: تتمثل في الموارد المادية (التجهيزات، المعدات، المواد الخام، المباني، المصانع... الخ)، الموارد المالية (الاحتياطي النقدي، الأصول قصيرة الأجل، السيولة النقدية، مصادر التمويل، العائد على الاستثمار... الخ)

✚ الموارد غير ملموسة: وتشمل براءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، أسرار المهنة، السمعة التجارية، الشهرة، العلامة، القيم والمعتقدات، العلاقات مع (الزبائن، الموردين، الحكومات، المجتمع، وسائل الإعلام).

✚ الموارد البشرية: وتتمثل في الرأسمال البشري والمعرفي الذي يشمل عدد العمال وتصنيفهم، المستوى التعليمي، المهارات والخبرات، القدرات والمعارف، الولاء التنظيمي، الدافعية... الخ

✚ الموارد التكنولوجية: والتي تحمل في جوانبها الجانب الملموس (مثل الأجهزة الاتصال والمعدات وآلات الإنتاج، تطوير المنتجات .. الخ) والجانب غير الملموس (مثل البرامج، والتطبيقات، براءات الاختراع.. الخ)

2-1- مفهوم القدرات: وهي تعكس كيفية الاستغلال الأمثل للموارد. فهي تمكن المنظمة من تفعيل وتنشيط المضمون الكامن في الموارد.

وهي أيضا الإمكانيات الأساسية التي تمكن المنظمة من العمل أفضل من منافسيها. كما يمكن تعريفها بأنها المهارات والمعارف الفريدة التي تجعل المنظمة أفضل من منافسيها في شيء محدد، وتنعكس أيضا في تلك الوظائف الخاصة بخلق القيمة وتجعل المنظمة أكثر تنافسية.

وعند تحليل القدرات أو الكفاءات نجدها مرتبطة بالمستويين الفردي والتنظيمي. وهي تركز على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- المعرفة **Savoir**: وتتعلق بمجموع المعلومات الموجودة داخل المنظمة ولدى الأفراد والتي تسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها. وهذه المعلومات لا ترتبط فقط بالمعطيات الداخلية وإنما أيضا مرتبطة بالمعطيات الخارجية.
- المهارة **Savoir faire**: وهي القدرة على التنفيذ الفعال والعمل بشكل جيد وفقا لأهداف محددة مسبقا.
- الاستعداد **Savoir être**: قدرة الفرد على تنفيذ الأعمال وممارسة كفاءاته بتفوق وهي مرتبطة بإرادة الفرد ودافعيته لتأدية مهامه.

ويمكن تقسيم القدرات إلى:

✚ قدرات العتبة: وهي القدرات الدنيا التي يجب أن تملكها المنظمة إذا أرادت الدخول إلى مجال نشاط معين.

✚ القدرات الإستراتيجية: وهي المهارات والكفاءات التي تمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية وخوض معركة المنافسة.

3-1- خصائص القدرات والموارد: ولكي تستطيع المنظمة الاعتماد على مواردها وقدراتها لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، لا بد أن تتوفر في هذه الموارد والقدرات خصائص معينة أهمها:

- القيمة: تعكس القدرة على استغلال الفرص أو مواجهة والتصدي للتهديدات.

- الندرة: أي ألا تكون في حوزة عدد كبير من المنظمات المنافسة.

- غير قابلة للتقليد: أي إلى أي مدى يستطيع المنافسين تقليدها، وإلى أي مدى تكلفه التقليد كبيرة. ومعناه أن المنظمات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية لمنظمة.

- غير قابلة للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض هذه الموارد بموارد أخرى، أي لا يوجد لها بديل، أو ما يكافئها.

- غير قابلة للتحويل: بمعنى لا يمكن نقلها من منظمة إلى أخرى أو حتى شراؤها. لأن أغلب المنافسين يلجؤون إلى أعنف الطرق من التقليد وهي تحويل هذه الموارد والقدرات من المنظمة إليهم خاصة إذا كانت هذه الأخيرة نادرة وغير موجودة خارج المنظمة

- الديمومة: بمعنى إلى أي مدى تتعرض هذه الموارد إلى التقادم، فالمورد بطيء التقادم تكون ديمومته عالية، والعكس صحيح. فالمورد يجب أن يكون أطول عمرا من المنتجات والخدمات التي تتميز بقصر دورة حياتها، وأطول أيضا من التكنولوجيا التي تتطور بسرعة.

وقد وضع (Barney) أيضا خصائص الموارد والقدرات في نموذج الشهير الذي أطلق عليه نموذج (VRIO). وهي:

- القيمة (Value): بمعنى ما القيمة التنافسية لهذه الموارد والقدرات. ما قدرتها على اقتناص الفرص، رفع المبيعات، تقليل التكاليف.

- الندرة (Rareness): عدم استطاعة المنافسين الحصول على نفس الموارد، أو كم عدد المنافسين الذين يمتلكون مثلها.

- صعوبة التقليد (Inimitability): بمعنى إلى أي درجة تكلفه تقليده عالية، أو ما هي صعوبة تقليده من طرف المنافسين.

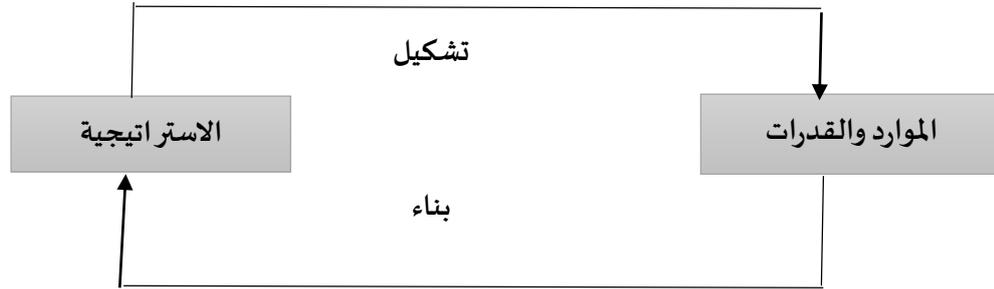
- التنظيم (Organization): أن يكون للمنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على الاستغلال الفعال لهذه الموارد.

4-1- تصنيف القدرات: لقد تم تصنيف القدرات إلى ثلاثة أصناف أساسية وهي:

- أ- قدرات الموارد البشرية: هي مزيج معقد من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية. والتي تمكن المنظمات من تنسيق أنشطتها والاستفادة من الموجودات التي تملكها. أو هي توليفة متكاملة ومتناغمة من القيم والسلوكيات والمهارات والقدرات والمعرفة المتراكمة والخصائص الضرورية التي تمتلكها الموارد البشرية لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب وبما يتناسب والتحديات البيئية التي تواجهها المنظمات.
- ب- قدرات تسويقية: هي عمليات تكاملية مصممة لتطبيق مجموع المعارف والمهارات والموارد المجمع، وذلك لتوليد قيمة للعملاء وبشكل تنافسي. كما أن القدرات التسويقية هي مجموعة العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق مركز تنافسي متقدم في السوق وهي تشمل تحديد الأسعار، توزيع المنتجات وإدارتها، الاتصالات التسويقية، المبيعات، التخطيط التسويقي والتنفيذ التسويقي والمعلوماتي.

ج- قدرات تكنولوجية: إن للقدرات التكنولوجية أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال حيث تستخدمها للحصول على المعلومات، تحليلها وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، حيث تركز القدرات التكنولوجية وبشكل أساسي على قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا قدرات البحث والتطوير، التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية. إذا فهي تعكس الإمكانيات التقنية والمهارات البحثية التي تملكها المنظمة في مجال تخصصها (تكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا العملية، تكنولوجيا المعلومات)

2- الموارد والقدرات وعلاقتها بالميزة التنافسية: مما لا شك فيه ان المنظمة تسعى وراء صياغة استراتيجيات قائمة على أساس مواردها وقدراتها. بالإضافة الى بناء استراتيجيات تساعد على تشكيل موارد وقدرات جديدة بمعنى ان الموارد تساعد في تشكيل وبناء الاستراتيجية.



إن المنظمات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، وأن هذه القدرات العامة تعطي للمنظمة مساحات كافية للمنافسة بمختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المنظمة ولكي تكون فاعلة و متميزة، أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات، تنفرد بها لتشكّل لها مزايا تنافسية تساهم في تحقيق نتائج عالية و متميزة عن المنافسين كافة. وتعتمد قدرة المنظمة على خلق الميزة التنافسية على القدرات الجوهرية المستقرة في نشاطاتها الوظيفية.

وهناك أربع عوامل أساسية تدخل في بناء الميزة التنافسية وهي تمثل أسس البناء العامة ويمكن لأي منظمة مهما كان مجال نشاطها ان تتبناها. وتتمثل هذه الأسس في الكفاءة، الجودة، التجديد والابتكار والاستجابة لحاجات الزبون.

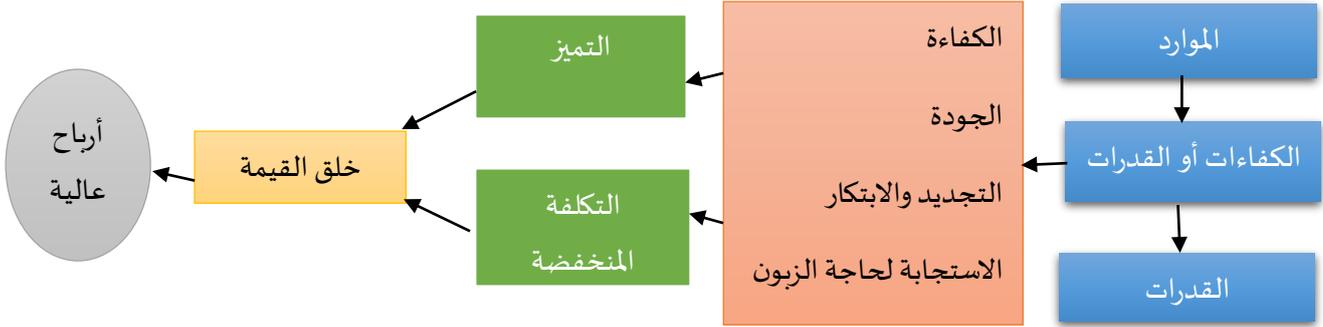
الكفاءة: الكفاءة (فاعلية Efficiency) هي النتائج المتحصل عليها/ الوسائل المستعملة. والفعالية (Efficacité) هي النتائج المتحصل عليها/ الأهداف المسطرة. والكفاءة مرتبطة مباشرة بالاستغلال الأمثل للموارد وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة. فكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما قلت كمية المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. والمكونان الأساسيان للكفاءة في مختلف المنظمات هما إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال. ولضمان الكفاءة اللازمة لبناء ميزة تنافسية يجب على المنظمة تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف.

الجودة: نقول عن منتج انه ذو جودة عالية عندما يدرك الزبون انه ذو قيمة أكبر من ناحية الخصائص والصفات مقارنة بمنتجات أخرى ويمكن الثقة به لأداء الوظائف التي صمم لإنجازها. فقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير وأصبحت أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

التجديد والابتكار: وهي عملية تمس منتجات المنظمة وعملياتها الإنتاجية وكذا نظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها. ويعتبر التجديد من أهم أسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى البعيد. فالتجديد قد يمنح للمنظمة عنصراً متفرداً يفتقر له المنافسين.

الاستجابة لحاجات الزبون: إن كل منظمة هدفها الأساسي هو تلبية حاجات ورغبات زبائنها. ولتحقيق ذلك يجب عليها ان تكون قادرة على أداء أنشطتها بشكل أفضل من منافسيها، عندئذ يعطي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها. فتحقيق الجودة التجديد المستمر في المنتجات بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن سوف يحقق لها التفوق والتميز من خلال رضا وولاء الزبون.

ويمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل التالي:



وقد وضع أيضا كل من Prahalad & Hamel العلاقة بين القدرات الاستراتيجية (محورية) والميزة التنافسية من خلال المصفوفة التالية:

	الجديدة	الصناعة	الحالية	
	<p><u>الفضاءات البيضاء</u>: ما هي المنتجات او الخدمات الجديدة التي يمكن الحصول عليها من خلال إعادة دمج القدرات المحورية الحالية؟</p>	<p><u>ملئ الفراغات</u>: ما هي الفرص المتاحة لتطوير موقفنا الحالي إذا عززنا القدرات الحالية؟</p>		الحالية
	<p><u>الفرصة الضخمة</u>: ما هي القدرات المحورية الجديدة التي سوف نحتاجها للمشاركة في الأسواق المستقبلية الواعدة</p>	<p><u>الرندسية+10</u>: ما هي القدرات المحورية الجديدة التي سوف نحتاجها لحماية وزيادة الحصة السوقية في السوق الحالية؟</p>		القدرات الاستراتيجية
				الجديدة

1- ملئ الفراغات **Fill in the blanks**: تشير هذه العبارة الى الفرصة السانحة لتطوير الموقف التنافسي للمنظمة في الأسواق الحالية، من خلال الرفع من القدرات المحورية الحالية. مثلا استطاعت شركة **Canon** اليابانية تطوير موقفها التنافسي في مجال الآلات التصوير من خلال تطوير مهارات الالكترونيات المستعملة في الطابعات.

- 2- الرئيسية **Premier plus 10+**: تختص هذه المنطقة بالقدرات المحورية الجديدة التي يتوجب على المنظمة تطويرها من الان لضمان بقائها في موقع الصدارة في ميدان منتجاتها الحالية خلال العشرة سنوات القادمة. وبقى في نفس المثال لشركة **Canon** عندما قررت الاحتفاظ بتفوقها في ميدان الطابعات وتوجهت نحو امتلاك قدرات جديدة في الخيال الالكتروني وقد ساعدت هذه القدرة الشركة على توسيع نطاق المنتج كي يتضمن الطابعات الليزرية، الطابعات الملونة وآلات التصوير الرقمي.
- 3- الفضاءات البيضاء **White spaces**: وهي يوضح الكيفية الأنسب التي يمكن من خلالها ملئ الفضاء الأبيض او الشاغر بالقدرات المحورية الحالية عبر اللجوء الى إعادة توزيع ودمج هذه القدرات. وفي حالة شركة **Canon** استطاعت إعادة دمج ومزج قدراتها المحورية في انتاج الآلات الدقيقة لغرض انتاج الخيال الالكتروني بغية دخول أسواق الفاكس أو طابعات **Bubble jet**.
- 4- الفرصة الضخمة **Mega opportunities**: في هذه المنطقة تختار المنظمة الفرصة التي تبدو جذابة لها. فقد يكون امامها فرص متعددة وعلمها البحث عن القدرات المحورية التي تمكنها من التوسع في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

ومنه فإن المنظمات عبارة عن محفظة موارد ملموسة وغير ملموسة، وهذا ما يجعلها تختلف فيما بينها من حيث هذه الموارد وان تشابهت في بعضها فهي تختلف من حيث الخيارات والمهارات الجماعية، وهذا ما يجعل انفراد بعضها بميزة تنافسية ناتجة عن المزج الجيد لهذه الموارد. كما يمكن القول أنه على المنظمة أن تسعى إلى تطوير الكفاءات والقدرات المتميزة التي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لخلقها. فتقييم الموارد والقدرات يسمح للمنظمة من تحديد أهم الموارد التي تشكل لها نقاط قوة والتي يجب استخدامها في استغلال الفرص الخارجية أو مواجهة التهديدات. وكذا معرفة نقاط ضعف هذه الموارد والقدرات ومحاولة تحسينها ومعالجتها. وهذا من خلال تقييمها في ضوء الخصائص المذكورة سابقا، ومقارنتها بما كانت عليه سابقا أو مقارنة بالمنافسين، أو بما هو متاح في القطاع الذي تنشط فيه