

المحاضرة 03

تشخيص المهارات: مقارنة الموارد و الكفاءات (المقاربة الحديثة للميزة التنافسية):

لقد شهدت العشرية السادسة من القرن الماضي تركيزا كبيرا على المحيط الخارجي للمؤسسة و اعتبر أن نجاحها يتوقف على مدى تكيفها مع محيطها الخارجي. خاصة نموذج Porter الذي ظهر مع مطلع الثمانينات.

و بعد النجاحات التي حققها بعض المؤسسات انطلاقا من مواردها الداخلية و ضمن بيئة شديدة المنافسة، تبين أنه لنظرية الموارد دورا كبيرا في صناعة قدرات المؤسسة و زيادة ربحيتها. و منه اتجه التركيز على التحليل الداخلي و الاهتمام بموارد و كفاءات المؤسسة الداخلية.

و يعد Wernerfelt أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد Resource_based_view و ذلك في مقال نشره سنة 1984 إضافة إلى غيره من مؤسسي هذه المقاربة أمثال (grand ,barney) حيث اعتبر Barney أن هذه المقاربة تعتمد على فرضيتين:

الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع يمكن أن تمتلك موارد متباينة. أي يمكن للموارد أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد: حيث يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المؤسسات غير مطلقة. و هو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما.

أولا: تعريف الموارد الداخلية للمؤسسة:

تتمثل موارد المؤسسة في كل الأصول، الامكانيات، العمليات التنظيمية، المعلومات و المعرفة. و تتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها من جانب المنظمة و الاعتماد عليها لوضع و تنفيذ استراتيجيتها والعمل على تحسين كفاءتها.

ثانيا: أنواع الموارد الداخلية:

يوجد عدة أنواع للموارد يمكن تلخيصها فيما يلي:

1_ **الموارد المالية:** تتمثل في التدفق النقدي ، الطاقة الائتمانية و مدى توافر رأس المال الموجود تحت الطلب.

2_ **الموارد الطبيعية:** كمباني الإدارة ، مصانع الإنتاج ، المعارض ، المخازن ...الخ

3_ **الموارد البشرية:** العمال ، المهندسين ، الخبراء ...الخ.

4_ **الموارد التنظيمية:** كنظم الرقابة على الجودة ، نظم الإدارة المالية ، النماذج المالية...الخ.

5_ الامكانيات التكنولوجية: و التي تمكن المؤسسة من انتاج سلع مرتفعة الجودة و الوصول إلى اقتصاديات الحجم من أجل تخفيض التكلفة.

ثالثا: خصائص الموارد:

لكي تكون الموارد الداخلية وسيلة لتمييز المنظمة يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

1_ الندرة: يجب أن تكون الموارد نادرة أي لا يمكن لجميع المؤسسات الحصول عليها.

2_ القيمة: يجب أن يكون المورد ذا قيمة لكي يسمح باغتنام الفرص و تجنب التهديدات. و يساهم بطريقة معتبرة في الرفع من قيمة السلع النهائية في نظر الزبون.

3_ التقليد: يكون المورد صعب التقليد حتى لا يمكن للمنافسين اكتسابه بسهولة. و تكمن هذه الصعوبة في الأسباب التالية:

_ امتلاك المنظمة موارد متعلقة بظرف تاريخي نادر (مثال: منتج سياحي يحتوي على آثار)

_ العلاقة ما بين موارد المؤسسة و الميزة المحققة غير واضحة الأسباب و غير مفهومة.

_ المراحل أو الموارد التي سمحت المنظمة بتحقيق التميز معقدة.

4_ البدائل (صعوبة الاحلال): حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل.

5_ مدة الحياة: مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل مثل: دورة حياة الإبداع التكنولوجي...إلخ.

6_ الحياة: حسب Barney : على المؤسسة تنظيم اجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

رابعا: الكفاءات:

1_ تعريف الكفاءات: هي تركيبة من المهارات الفارقة ، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص ، التكنولوجيا فائقة المستوى ، الروتينات (التصرفات المنتظمة) و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لقدرة المنظمة على التنافس.

و يتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تنمية و توصيل و تبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة.

و يمكن الإشارة إلى أن هناك فرق بين الكفاءات المحورية و غير المحورية و يتمثل في اكتساب الكفاءات المحورية لخاصيتين هما:

_ التميز عن المنافسين: يشترط أن تكون الكفاءة المحورية فريدة من نوعها.

_ خلق قيمة للزبون: بمعنى خلق منفعة أساسية و مباشرة للزبون، فعلى سبيل المثال المعرفة الفنية لصناعة محركات السيارات من أحد الكفاءات المحورية لشركة صناعة السيارات. في حين تعتبر إدارة العلاقات مع الموردين كفاءة غير محورية أو ثانوية.

2_ أبعاد الكفاءات: هناك 3 أبعاد أساسية للكفاءات:

أ_ المعارف النظرية (savoir): و توافق مجموعة مهيكلة من المعلومات المتقاربة و المتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب_ المعارف العملية (savoir faire): هي القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً. و تتكون المعارف بالتجربة.

ج_ المعارف السلوكية: و تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين و تشمل السلوك، الهوية ، الإدارة ، التحفيز...إلخ.

و تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

3_ أنواع الكفاءات: يتمثل أهم تصنيف للكفاءات و فقا لثلاث مستويات هي:

أ_ الكفاءات الفردية: هي عبارة عن توليفة من المعارف و المعرفة العلمية و الخبرات و السلوكات المزاولة في سياق محدد. و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية. و المؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها.

ب_ الكفاءات الجماعية: تنشأ انطلاقاً من التعاون بين الكفاءات الفردية. و تتضمن الكفاءات الجماعية مجموعة من المعارف أهمها: عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون...إلخ.

ج_ الكفاءات التنظيمية: و تسمى كذلك بكفاءات المؤسسة و هي عبارة عن موارد متميزة معظمها غير ملموسة. و تتم من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية و ذلك من خلال اتباع آليات معينة للتنسيق بينها. و تتضمن عدة كفاءات تبعاً للوظائف المتمثلة في التخطيط، التنفيذ، الرقابة.

4_ خصائص الكفاءات: حتى تكون الكفاءات قادرة على جعل المؤسسة رائدة و مميزة عن منافسيها يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص نذكر منها:

أ_ الرغبة في النجاح: يتميز الفرد ذو الكفاءة على الأشخاص العاديين حيث أنه له رغبة شديدة في النجاح.

ب_ الثقة بالنفس: يجب على الكفاءات أن يتسموا بالثقة في النفس لمواجهة التحديات. حيث نجدهم يملكون شعوراً متفقاً، لأن الثقة في النفس تنشط الجانب الإدراكي و التصوري للفرد.

ج_ الاندفاع للعمل: حيث هذا الاندفاع يأخذ شكل من العناد و الرغبة في العمل الصعب أو الشاق.

د_ الاستعداد و الميول نحو المخاطرة .

هـ_ التفاؤل: حيث يعتبر الفشل هو حلقة من حلقات النجاح.

و_ المنهجية و التنظيم: نجد أن الكفاءات الناجحة لديهم القدرة على ترتيب و تنظيم وقتهم بشكل جيد.

5- خطوات تطبيق مدخل تحليل الموارد:

انطلاقاً من وجهة النظر المعتمدة على الموارد هناك خمسة خطوات أساسية لتحليل موارد المؤسسة هي:

5-1- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة بدقة:

تعد نظم المعلومات الإدارية من أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على تحديد موارد المؤسسة بدقة متناهية، من أجل تعظيم الأرباح الذي تعتبر المهمة الأولى للمدخل المعتمد على الموارد، ولتحقيق هذه المهمة يجب البحث عن العلاقة بين كل من الموارد - القدرات والكفاءات التنظيمية- والربحية وتثير هذه العلاقة عدداً من التساؤلات فيما يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد وتتمثل في:

أ/ ما هي الفرص الموجودة حالياً والتي تساعد على تعظيم الإنتاجية خاصة في حالة الموارد الملموسة مثل المصانع، المعدات، التمويل...إلخ.

ب/ ما هي احتمالات استغلال الأصول الحالية بكفاءة أكبر وتوظيفها بشكل يحقق ربحية أكبر (الاستغلال الأمثل للموارد).

5-2-التحديد والتقييم الدقيق لقدرات المؤسسة:

تعتبر قدرات أو كفاءة المؤسسة عن ما تقوم به هذه الأخيرة بطريقة متميزة نتيجة استخدامها لمواردها بشكل متكامل، ويمكن استخدام التصنيف الوظيفي لأنشطة المنظمة (تصنيع، تسويق، تمويل، إدارة، موارد بشرية...إلخ) من أجل تحديد قدرات المؤسسة بدقة، وكمثال تستحوذ مطاعم "ماكدونالدز" على عدة قدرات وظيفية فائقة داخل مجالات مختلفة هي: تطوير المنتج، بحوث السوق، إدارة الموارد البشرية الرقابة المالية وإدارة العمليات، لذا يمكن القول بأن من أهم عوامل نجاح "ماكدونالدز" هو عامل التكامل بين قدراتها الوظيفية والذي يؤدي إلى تحقيق التناسق بين المنتجات والخدمات في آلاف المطاعم عبر الكون بأكمله.

5-3- تقييم إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح: تعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين أساسيين هما:

أ/ مدى تواصل الميزة التنافسية:

تترجع فعالية الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بسبب استهلاك أو استنفاد الموارد والقدرات المحققة للميزة، وتعتمد درجة تواصل الميزة التنافسية المعتمدة على الموارد الداخلية للمؤسسة على عدة عوامل أساسية تكون بمثابة محددات هامة لدرجة تواصل الميزة التنافسية هي:

- **خاصية الاستمرارية:** تعتمد استمرارية الميزة التنافسية على معدل استنفاد الموارد والقدرات والتي لها علاقة كبيرة بمعدل التغير التكنولوجي.

- **التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة في تقليد استراتيجيتها.

- **إمكانية تحويل الموارد:** بعد قيام المؤسسة المنافسة بتحديد مصادر الأداء المتميز للشركة صاحبة الميزة التنافسية، فإن عملية التقليد تتطلب الحصول على الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة.

- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:** إن بعض الموارد والكفاءات الشائعة والمعروفة قد يسهل تقليدها من قبل مؤسسات أخرى اعتمادا على الذات أما الكفاءات المعتمدة على روتينات تنظيمية على درجة عالية من التعقيد فإنه يصعب جدا تميمتها ذاتيا، وهذا النوع من الكفاءات يعتمد أساسا على ما يطلق عليه "المعرفة الضمنية". ومن أمثلة هذا النوع بعض ممارسات التصنيع المعروفة على المؤسسات اليابانية وهي: **جدولة الوقت المحدد (just in time)** وحلقات الجودة.

ب/مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة ومواردها وقدراتها:

إن العوائد المتحققة للمؤسسة من مواردها وقدراتها لا تعتمد فقط على تواصل موقفها التنافسي عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على مقدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد وتخصيصها على الأصول المختلفة التي ساهمت في توليدها.

5-4- اختيار الاستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وقدراتها:

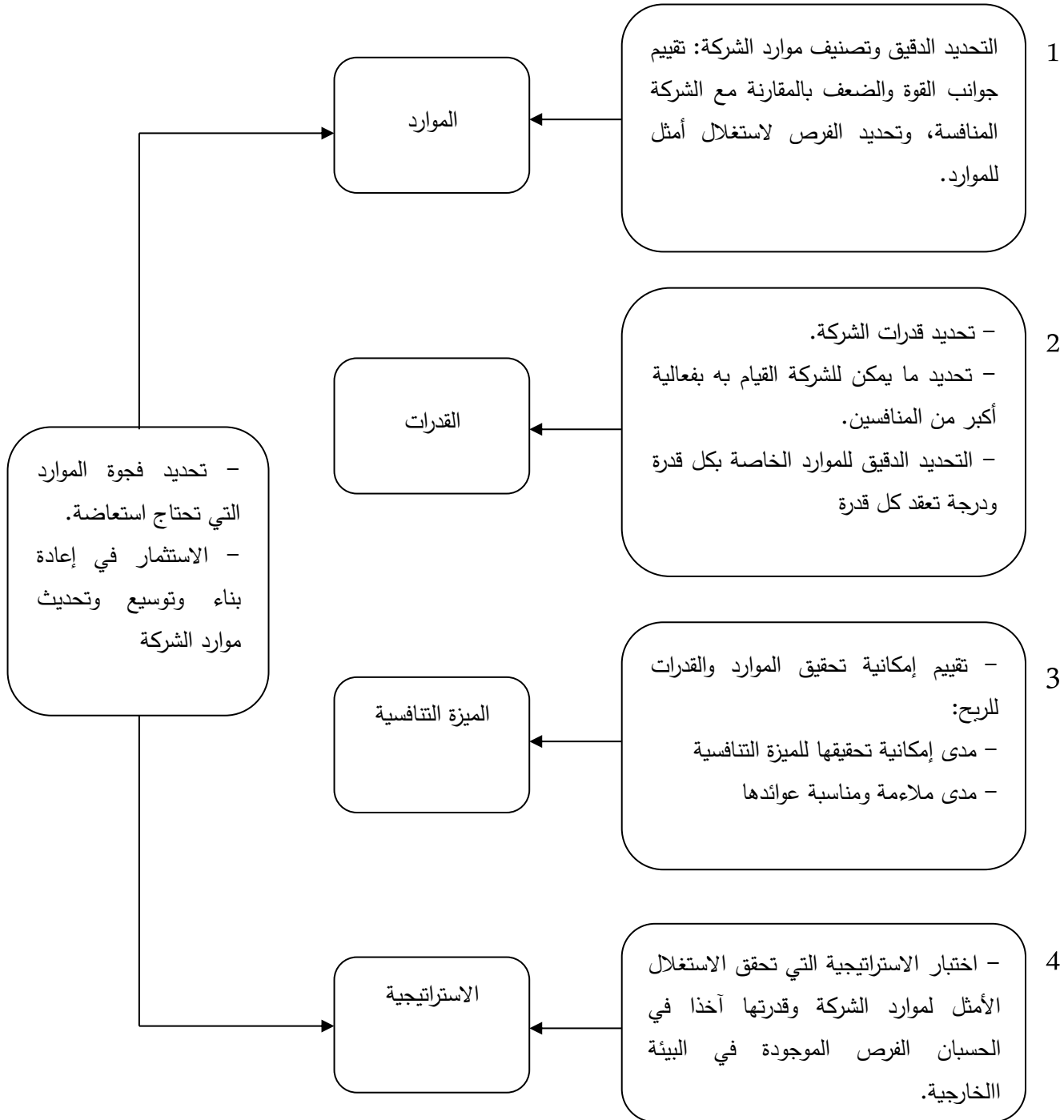
يتمحور جوهر عملية صياغة استراتيجية التنافس في تصميم الاستراتيجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات المحورية ومنه تعظيم ربح المؤسسة، ولا شك أن الاستراتيجية المختارة تعتمد على مدى توافر محددات تواصل الميزة التنافسية المذكورة سابقا. ففي حالة توافرها فقد يتم اتباع استراتيجية التصويب وتصحيح المسار. أما في حالة عدم توافر تلك المحددات فقد يتم اتباع استراتيجية الحصاد والتي تنتهج فيها المؤسسة تخفيض أصولها المستخدمة في النشاط لأقل حد ممكن أو قد يتم العمل بغرض تنمية مصادر جديدة للميزة التنافسية.

5-5- تحديد فجوات الموارد وتنمية قاعدتها المستقبلية:

إن نظرية الموارد لا تعتمد فقط على تنمية الموارد الحالية، لكن تهتم أيضا بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال عملية إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد بهدف توسيع الميزة

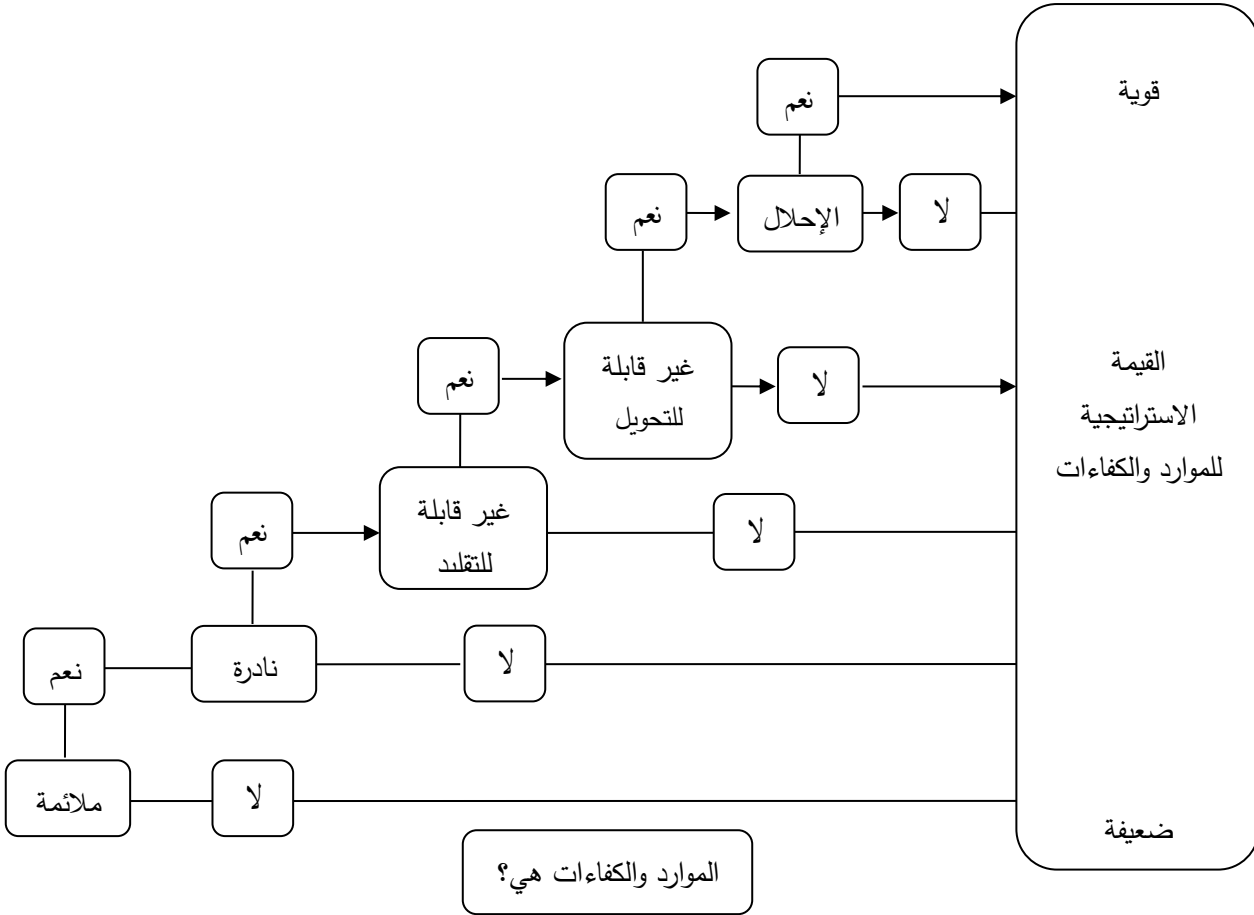
التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية. ويعرف هذا "بفجوات الموارد"، أي أن المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاستمرارية في تنمية قواعد مواردها من خلال عملية التجديد المستمرة. و الشكل الموالي يلخص الخطوات التي تعرضنا لها.

الشكل رقم: خطوات مدخل تحليل الموارد.



من بين الخطوات التي ذكرناها سابقا خطوة تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للربح والتي تعتبر خطوة مهمة حيث اقترح Tévenrad et Putod خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات. هذه الاختبارات موضحة بالشكل الموالي.

الشكل رقم (:) اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات



6- الموارد والكفاءات ودورها في خلق القيمة:

تستطيع الموارد والكفاءات توليد قيمة اقتصادية إذا استعملت للقيام بعمل ما، وحسب نظرية الموارد والكفاءات فإن موارد المؤسسة وكفاءاتها تكون قادرة على خلق القيمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، ومنه فحسب هذه النظرية يمكن قياس قدرة الموارد على خلق القيمة من خلال قياس قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات، أي أن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات.

فمثلا نجد شركة "Mc Donald" كانت لها ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريد لم تكن مقلدة من طرف منافسيها في ذلك الوقت، أما الآن فإن مجموعات "Harvey's" أو "Burger King" قد تمكنت من إنتاج الميزة التي كانت تمتلكها "ماكدونالدز" لأن المنافسة في قطاع الأكل السريع ليست ملائمة هيكليا لاتسامها

بالحدة والكثافة. وللخروج من هذا الإشكال كان على "ماكدونالدز" أن تراهن على خلق ميزة تنافسية اعتمادا على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها كالزيادة الثابتة لمنتجات جديدة مع جودة الخدمة. من خلال ما سبق يمكن القول أن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها يسمح لها بتحقيق سبق تنافسي مقارنة مع المنافسين، حيث كلما زادت كفاءة استعمال هذه الموارد سمحت للمؤسسة بتعزيز قدرتها التنافسية.

ثالثا- أثر الموارد والكفاءات على الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

كما رأينا سابقا فإن الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية تكمن في الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل تجاه حاجات العميل والتجديد، وبالتالي فإن للموارد والكفاءات دورا مهما وأثرا كبيرا على هذه الأسس.

1- أثر الموارد والكفاءات على الكفاءة المتميزة للمؤسسة:

كما ذكرنا سابقا فإن الكفاءة هي عبارة عن مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبالتالي فإن رسم استراتيجية وفق الموارد المتاحة للمؤسسة (نقاط القوة) واستعمالها على أحسن وجه يؤدي إلى الرفع من كفاءة هذه الموارد وبالتالي القدرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين.

2- أثر الموارد والكفاءات على رد فعل المؤسسة تجاه حاجات العميل:

يجب على المؤسسة أن تسخر مواردها وكفاءاتها من أجل الاستجابة لحاجات العميل بشكل أفضل من المنافسين حتى يولي المستهلك قيمة أكبر لمنتجاتها.

3- أثر الموارد والكفاءات على الجودة المتميزة:

إن انتقاء المواد الأولية ذات الجودة العالية، والاعتماد على كفاءات المؤسسة الماهرة يسمح بإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة عالية في أعين المستهلكين. وللجودة أهمية بالغة ليس فقط على مستوى توفير منتج متميز، بل تستطيع المؤسسة من خلال انتهاز إدارة الجودة الشاملة طرح سلع ذات جودة وبتكلفة منخفضة مقارنة مع السلع المنافسة، وذلك من خلال تقادي تكاليف الوحدات المعيبة، بالإضافة إلى الاعتماد على كفاءات ماهرة يؤدي إلى رفع إنتاجية المؤسسة