

## محاضرة كفاءات الجوهرية

تقدم الرؤية القائمة على الموارد للاستراتيجيين وسيلة لتقييم العوامل المحتملة التي من الممكن نشرها لتحقيق ميزة تنافسية. وهكذا تعزز مفهوم الكفاءات الجوهرية، ضمن الرؤية القائمة على الموارد (The resource-based view, RBV)، التي تركز الموارد الداخلية للمؤسسة في تحويل الأصول، والمؤهلات، والكفاءات إلى ميزات تنافسية مستدامة تنبع من القدرة على بناء الكفاءات الجوهرية التي تفرز منتجات غير متوقعة، وهي المصدر الحقيقي لميزة المؤسسة، في القدرة على دمج التقنيات والمنتجات من أجل التكيف بسرعة مع فرص الأعمال المتغيرة.

يرتبط المفهوم الحقيقي لإدارة الأداء بنهج يرمي

لإنشاء رؤية مشتركة لغايات المؤسسة وأهدافها، والاستثمار الشامل للموارد والكفاءات الداخلية، ومساعدة كل عامل على فهم وإدراك دوره في المساهمة فيها. والقيام بذلك يسمح لإدارة الأداء بأن تبين ما ينبغي أن يكون صاحب الدور قادرا على القيام به والسلوك المطلوب لأداء الدور بفعالية. وهي توفر الأساس لوضع خطط التطوير الشخصية وتقييم جانب المدخلات في الأداء الذي يجلبه الفرد إلى الدور. وهذا بدوره يشكل ملامح القدرة (the capability profile) على أداء الدور، التي تشير إلى القدرات الجوهرية (core capabilities) وكذلك إلى القدرات العامة (generic capability)، أو ملامح القدرات التي تم تطويرها لأدوار مماثلة. وقد تشمل أيضا قدرات خاصة بالدور.

ومن بين المفاهيم، المثيرة للجدل، مفهوم

الكفاءات الجوهرية أو الأساسية، الذي قدم لأول مرة عام 1990 من قبل (Hamel & Prahalad, 1990). حظي المفهوم باهتمام كبير، وأثار خلفه جدلاً واسعاً، بشأن زعم أن مصدر القدرة التنافسية للشركات، على المدى القصير، مستمدة من سمات السعر/الأداء للمنتجات الحالية. من ناحية أخرى، تتبع القدرة التنافسية على المدى الطويل من القدرة على بناء الكفاءات الجوهرية التي تفرز منتجات غير متوقعة، وهي المصدر الحقيقي لميزة المؤسسة، في القدرة على دمج التقنيات والمنتجات من أجل التكيف بسرعة مع فرص الأعمال المتغيرة.

## 1- ما هي الكفاءات الجوهرية/الأساسية؟ في مجال الأعمال، نشأ مفهوم الكفاءات الأساسية كنهج قائم على الموارد

الإستراتيجية للمؤسسة. وقد وصف (Hamel & Prahalad, 1990) الكفاءات الأساسية المختلفة على أنها يجب أن تلي ثلاثة شروط عامة: (1) ميزة تنافسية؛ (2) متفردة؛ و(3) يصعب تكرارها. وأكد كل من (Thompson & Strickland III, 2003) بأن الكفاءات هي موجودات تنافسية قابلة للتقييم، تنبثق من تراكم تجربة المنظمة وتعلمها، والمعرفة التي تم الحصول عليها من الداخل والخارج

عموماً، كفاءات المنظمة الجوهرية (The core competence of the corporation)، هي قوة (وصفة) خاصة تمنح منظمة الأعمال ميزة تنافسية. هي قدرات أو مزايا قد تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن المنافسة. يمكن أن تكون الكفاءات من مورد واحد أو من

مزيج من القدرات والموارد تمتلكها المؤسسة وتكون مصدراً لشحذ الميزة التنافسية، وموجهة لسمعة العلامة التجارية ونمو الأعمال وإستراتيجية التسويق.

تتضمن الكفاءات الجوهرية المهارات والموارد الضرورية المحددة للقادرة التنافسية التي تساعد منظمات الأعمال الخدمية والصناعية في توجيهها الاستراتيجي. هذه الكفاءات هي مقدرات تنظيمية وبشرية (فردية) خاصة تساهم في إحداث الفرق ودرجة من التميز بين المنظمات، كان هذا استنتاج دراسة (Hamel & Prahalad, 1990) حينما حاولا الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها سمات (كفاءات) جوهر لا تمتلكها الشركات المنافسة في نفس الصناعة. وكان هذا في الأساس أول تعامل مع مفهوم الكفاءات الأساسية (The Core Competence) في نظرية الإدارة، والتي عرفت بالأساس من قبل كل من (C. K. Prahalad) و (Gary Hamel)، في كتابهما الصادر عام 1990 بعنوان "الكفاءة الجوهرية للمؤسسة"، على أنها "مزيج منسق من الموارد والمهارات المتعددة التي تميز الشركة في السوق" (wikipedia, 2021)، كما وصفت أيضاً، بالتعلم الجماعي للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج وإدماج مختلف الأنماط من التكنولوجيا. وعلى أنها "التكامل بين المهارات (Skills) والتكنولوجيا (Technology)" (الطائي و وآخرون، 2015). بالتالي، اعتبرت أساس تميز الشركات والمصدر الرئيسي للقادرة التنافسية التي تتجاوز الأعمال الروتينية، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها بسهولة. تتجلى الكفاءات الأساسية للشركة في ثلاثة معايير:

- **صعوبة التقليد:** يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة. ومن غير المحتمل إمكانية إعادة إنتاجها في ظروف وبيئات أخرى مختلفة.
- **يمكن الاستفادة منها:** إعادة استخدامها على نطاق واسع في العديد من المنتجات، وتوفير إمكانية الوصول إلى مجموعة متنوعة وكبيرة من الأسواق.
- **تقدم قيمة/فائدة للعملاء أو المستهلكين:** يجب أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي. وهي ذات أهمية للمنتج/للخدمة، ويجب أن تقدم مساهمة كبيرة في الفوائد التي يتصورها العملاء من المنتج النهائي.



منذ ذلك الحين، استخدم مفهوم الكفاءات الجوهرية على نطاق واسع، ولم يخرج الكثير من الباحثين عن هذا الطرح، الذي لخصه (Thompson & Strickland III, 2003) في "موارد المنظمة المهمة التي تؤدي إلى بناء الميزة التنافسية"، ويشرحها كل من (Macmillan & Tampoe, 2000)، بأنها نظام فرعي فني، أو إداري والذي يربط بين التكنولوجيا، العمليات، الموارد والمعرفة المتنوعة التي تقدم السلع والخدمات، والتي من شأنها أن تمنح منظمة الأعمال ميزة تنافسية دائمة وفريدة من نوعها في السوق. وعرفت أيضاً، على أنها عمليات التكامل بين مجموعة المهارات التي تمتلكها المنظمة مع ما تمتلكه من رصيد معرفي ضمن إطار مجموعة عمل ينتج عنها عمليات ذات جودة عالية مقارنة بالمعايير العالية

تمثل الكفاءات الجوهرية الشيء الذي تتقنه المنظمة، أي ما تنجزه على نحو أفضل مما تقوم به أي جهة أخرى ، وهي قدرات فريدة تؤدي إلى الميزة التنافسية وتحمل خصائص مميزة لا يمكن للمنافسين في السوق تقليدها أو إعادة إنتاجها بسهولة. يمكن أن تكون كفاءة المنظمة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون أقل تكلفة.

## 2- ما الذي يجعل الكفاءات جوهرية؟ وضع كل من (Hamel & Prahalad, 1990) ثلاث معايير أساسية

وجب توفرها في الكفاءات حتى تكتسب صفة الجوهرية، ويلخصها فيما يلي:

- معيار قيمة الزبون: بمعنى إن تساهم الكفاءات الجوهرية بصفة معتبرة في القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي؛
- معيار التميز التنافسي: إذ لا يمكن إعطاء الكفاءة صفة الجوهرية ما لم يفق مستوى كفاءة المؤسسة كافة منافسيها ويصعب عليهم تقليدها؛
- معيار الليونة: ويقصد بها إمكانية استعمالها في منتجات جديدة غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

يضيف (Boterf, 2000) للكفاءات الجوهرية المعايير والشروط التالية:

- معيار الإستراتيجية: وهنا تكون الكفاءة ضرورية لاتخاذ التوجهات الإستراتيجية، ولا يتعلق الأمر بالكفاءة النافعة وإنما الناجعة
- معيار التنافسية: وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي

- معيار الخصوصية أو الندرة: أن تكون الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة، ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

والكفاءات الجوهرية هي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية، التي تشكل الكفاءات الجماعية والتي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء.

بالإضافة إلى ما ذكر من خصائص، يمكن أن تتصف الكفاءات الجوهرية بأنها:

- ذات قيمة تجارية تشمل الدخول إلى أسواق جديدة وتساهم في بعض الأحيان في كسر قواعد لعبة السوق؛
  - تساهم في خلق وإدامة عوامل النجاح الحرجة والتي تضيف قيمة أساسية؛
  - ترتبط بالنشاطات والعمليات الأساسية في المنظمة والتي تضيف قيمة أساسية للمنتج والخدمة من خلال التركيز على الزبائن وأصحاب المصالح المهمين؛
  - تقود إلى مستويات عالية في الأداء فيمكن أن تساعد في فهم معايير الأداء وما هي معايير الأداء المتميز أو الضعيف؛
- أن التغيرات السريعة في البيئة قد تؤدي إلى تقادم الكفاءات الجوهرية، فالكفاءات الجوهرية اليوم قد لا تكون كذلك في الغد، ولهذا فعلى المنظمات أن تبحث بصورة مستمرة عن كفاءات جوهرية جديدة.

4- كيف يمكن بناء الكفاءات الجوهرية؟ تنتج الكفاءة الجوهرية بالأساس، نتيجة لمجموعة محددة من المهارات أو تقنيات الإنتاج التي تُقدم قيمة مضافة للعميل. فهذه الكفاءات تمكن المؤسسة من الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق. لذا ينبغي على الإدارات التنفيذية أن تُقدر التحديات والفرص المستقبلية للعمل لكي تظل في صدارة اللعبة في الحالات المختلفة. أوضح (Hamel & Prahalad, 1990) أن الكفاءات الأساسية تؤدي إلى تطوير المنتجات الأساسية، والتي يمكن أيضاً استخدامها لبناء العديد من المنتجات الأخرى للمستخدمين النهائيين. يتم تطوير الكفاءات الأساسية من خلال عمليات التحسين المستمرة على مدار فترة زمنية بدلاً من تغيير واحد كبير. لتحقيق النجاح في سوق عالمية ناشئة، من المهم والمطلوب بناء الكفاءات الجوهرية بدلاً من القيام بالتكامل الرأسي (يعد بناء الكفاءات الأساسية أكثر أهمية وإلحاحاً من التكامل الرأسي). على سبيل المثال، استخدمت شركة (NEC) مجموعة الكفاءات الأساسية الخاصة بها للسيطرة على الأسواق الشبيهة للاتصالات والإلكترونيات الاستهلاكية.



يمكن أن يكون استخدام مفهوم الكفاءات الجوهرية وفهمها مهمًا جدًا للمؤسسات. يمكن لهذه الأخيرة، توظيف هذا المفهوم من أجل التفوق في ابتكار المنتجات الأساسية. يمكن للمؤسسات أيضًا استخدام الكفاءات الأساسية لرفع قيم العملاء وأصحاب المصلحة. ذكر (Alexander & Martin) أن القدرة التنافسية للشركة تعتمد على القدرة على تطوير الكفاءات الجوهرية، التي تتمثل، على سبيل المثال، في المعرفة المتخصصة أو التقنية أو المهارة. القدرة الجوهرية هي القدرة الإدارية على التطوير، بناءً على الكفاءات والمنتجات الأساسية والأعمال التجارية الجديدة. وبناءً على ذلك، فإن بناء الكفاءات هو نتيجة للهندسة الإستراتيجية التي يجب أن تفرضها الإدارة العليا من أجل استغلال قدرتها الكاملة.

الأهم من ذلك، وفقًا لتعريف (Hamel & Prahalad, 1990)، المذكور سابقاً، الذي أجمل وصف الكفاءات الجوهرية في "التعلم الجماعي عبر الشركة". وبالتالي، يصعب تطبيقها على جزء من المؤسسة أو وحدة أعمال إستراتيجية ما لم تكن تشمل مجموع الموارد الموجهة من مستوى المؤسسة. ولا ينبغي الخلط بين مصطلح "الكفاءة الجوهرية" وبمجرد "شيء تجيده فعله الشركة بشكل خاص". إن بناء الكفاءات الجوهرية أمر مهم للغاية لأنه يصعب الاحتفاظ بتلك الكفاءات في حرب الأسعار وبيئة خفض التكاليف. وينبغي أن تعرف المؤسسة كيفية دمج ما تمتلكه من كفاءات جوهرية باستخدام البنية الإستراتيجية في ضوء متطلبات السوق المتغيرة والتطورات التكنولوجية. ويجب أن تدرك الإدارة أن أصحاب المصلحة في الكفاءات الجوهرية من الأصول التي يمكن استخدامها لدمج وبناء الكفاءات، وهذا البناء للكفاءات هو نتيجة للبنية الإستراتيجية التي يجب أن تنفذ من قبل الإدارة العليا لكي تستثمر طاقتها الكاملة.



في التنافس من أجل المستقبل، يوضح (Hamel & Prahalad, 1990) كيف يمكن للمديرين التنفيذيين تطوير الرؤية الصناعية اللازمة للتكيف مع تغيرات الصناعة واكتشاف طرق للتحكم في الموارد التي ستمكن الشركة من تحقيق الأهداف بصرف النظر عن أي قيود مفروضة. يجب على المديرين التنفيذيين تطوير وجهة نظر يمكن على أساسها بناء الكفاءات الجوهرية للمستقبل لتنشيط عملية ابتكار أعمال تجارية جديدة. إن تطوير منظور مستقل للفرص في المستقبل وبناء القدرات التي تمكن من اقتناصها لقيادة الصناعة في المستقبل (أي أن العامل الرئيسي للريادة في المستقبل هو تطوير وجهة نظر حول فرص المستقبل وبناء القدرات القادرة على استثمارها).

لكي تكون المنظمة قادرة على المنافسة، فإنها لا تحتاج إلى موارد ملموسة فحسب، بل إلى موارد غير ملموسة مثل الكفاءات الجوهرية التي تمثل تحدياً ويصعب تحقيقها. من الأهمية بمكان إدارة الكفاءات وتعزيزها لكي يمكن الاستجابة لتغيرات الصناعة في المستقبل. على سبيل المثال، تمتلك شركة (Microsoft) خبرة في العديد من الابتكارات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، حيث يصعب على المنافسين، لمجموعة متنوعة من الأسباب، تكرار الكفاءات الجوهرية لشركة (Microsoft) أو التنافس معها. ففي حالة المنافسة لتحقيق خفض التكاليف والجودة والإنتاجية، لا يقضي معظم المديرين التنفيذيين وقتهم لتطوير رؤية الشركة للمستقبل لأن هذه المهمة تتطلب طاقة فكرية والتزاماً عالياً. وربما تتحدى الأسئلة الصعبة قدراتهم الخاصة لعرض فرص المستقبل ولكن محاولة الحصول على إجاباتهم قد تحقق مميزات هائلة للمؤسسة.

الجوهرية للتصميم فيما يتعلق بالمنتج والعملية والبنى التنظيمية. أيضاً ربط (Y.Hein & al., 2015) الكفاءات الجوهرية بمفهوم القدرات، والتي ينظر إليها على أنها الموارد والعمليات والأولويات. وتم استعراض طريقة لتقييم هياكل المنتجات المختلفة فيما يتعلق بمساهمتها في تطوير الكفاءات الأساسية.