

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

ط/د. خذري توفيق

جامعة بسكرة

الملخص:

تتناول هذه الورقة الإطار النظري للمزايا التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة من المقاربات؛ بدءا بالميزة على مستوى الدولة إلى القطاع ثم المؤسسة. حيث جاء "النموذج البورترى" كثورة في عالم الإستراتيجية ليبين أن الميزة التنافسية مصدرها التوقع السوقي، وعلى المؤسسة التكيف في حقل المنافسة، ومن ثم طرح "بورتر" نقيض هذا التحليل حين اعتبر أن مصدر الميزة هي المؤسسة ونشاطاتها، في حين جاء نموذج الموارد والكفاءات ليؤكد ذلك ويبين أن الميزة في المدى الطويل مصدرها المورد البشري ممثلا في الكفاءات، وعلى المؤسسة الاهتمام به وتنميته من خلال كفاءة تسييره.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، الاستراتيجية، الموارد، الكفاءات.

Abstract: This paper deals with theoretical frame work of the competitive advantages of the enterprise through a set of approaches; starting with the advantage on the level of the state to the sector then the enterprise, after came the 'Porter Model' as a revolution in the world of strategy to show that the competitive advantage come from the market positioning and the enterprise must adapt in the field of competition, later there were put 'Porter' which is the contrary of this analysis at the time where it considered as the source of the enterprise and its activities, and then come the model of resources and competencies to confirm and show that the advantage in the long-term come from human resource represented in competencies, and the enterprise must maintain it, develop it through its management.

Keywords : Advantage, strategy ,resources, competencies.

المقدمة:

شهد العقد الأخير من القرن الماضي العديد من التغيرات على مختلف الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية العلمية، التكنولوجية، وصاحب هذا التغير ظهور الشركات العملاقة المتعددة الجنسيات وبرز ظاهرة العولمة التي ألغت الحدود بين مختلف الدول من حيث حرية انتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات وكذلك المعرفة والتكنولوجيا بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية كالسوق الأوروبية المشتركة، وانضمام أو محاولة الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة من طرف العديد من الدول.

في ظل هذه التغيرات أصبحت المنافسة ضرورة ملحة، حيث مر هذا المفهوم وتطور تبعا لعدة حقبات زمنية بدءا من نظرية الميزة النسبية التي صاغها "ريكاردو" خلال 1817 ومن ثم تدعيمها بنظرية وفرة عناصر الإنتاج للاقتصاديين السويديين "هيكشر وأولين" خلال 1913، ومن ثم النموذج البورترى فالانتقال إلى أدبيات المنظمة والتي يشكل فيها المورد البشري محورا أساسيا في بناء المزايا التنافسية، نظرا لصعوبة تقليده -عكس الموارد المادية- فالمؤسسات تريد الاستمرار في السوق والتوسع و جني الأرباح بالاعتماد على التميز المستمر عن المنافسين، ومن أجل هذا يجب عليها أن تبحث عن هذا المصدر وتحاول تنميته، من أجل ميزة إستراتيجية.

كيف تساهم الموارد والكفاءات في بناء الميزة الاستراتيجية؟

من خلال هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مصدر الميزة التنافسية؟
- كيف تساهم الموارد والكفاءات في بناء الميزة التنافسية الإستراتيجية؟
- كيف تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية؟

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

• الفرضيات:

- تعد الموارد والكفاءات مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.
- تساهم الموارد والكفاءات في بناء الميزة كونها من يتحكم في جميع الموارد الأخرى.
- تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية عن طريق تسيير الكفاءات.

• منهج الدراسة:

سنعتمد المنهج الاستقرائي والاستنباطي من أجل إبراز بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها انطلاقا من الكفاءات المحورية بالإضافة إلى وصف الظاهرة وتحليلها.

أولاً: نشأة المنافسة وتحليل الميزة التنافسية على المستوى السوقي

1- المنافسة على المستوى الدولي:

تندرج المنافسة على المستوى الدولي ضمن النظرية الاقتصادية في إطارها الدولي بعيدا عن الاقتصاد المغلق وبالتركيز على الفوارق الكامنة في العديد من الاقتصاديات في تفاعلها مع بعضها من أجل توزيع الموارد النادرة بين الدول، وقد جاءت النظرية الكلاسيكية لـ"آدم سميث" لتفسير قيام التجارة بين الدول بالتكاليف المطلقة والمحددة أساسا بعنصر العمل والتخصص باعتباره غير قابل للانتقال عبر الحدود، فيما جاء "ريكاردو" ليعين إمكانية قيام التجارة إذا كان للدولة الواحدة الميزة المطلقة في إنتاج كلا السلعتين؛ فيرجع هذا إلى ما يعرف بقانون الميزة النسبية حيث التخصص على أساس كفاءة إنتاج السلعة في البلد الواحد مقارنة بالسلعة الأخرى في نفس البلد. ويمكننا دراسة التنافسية في اتجاهين وذلك بالاعتماد على متغيرات اقتصادية قصيرة الأجل، واتجاه أكثر توسعا يعتمد على المتغيرات الهيكلية متوسطة وطويلة الأجل فالاتجاه الأول هو إمكانية البيع في الأسواق الخارجية أو تحقيق فائض في الميزان التجاري أو انخفاض تكلفة وحدة العمل أو اتجاه سعر الصرف الحقيقي، أما الاتجاه الثاني فيلقي الاهتمام بمستويات المهارات والابتكارات وانعكاسات ذلك على مستويات المعيشة⁽¹⁾ وهذا لا يعني ربط التنافسية بما تمتلكه الدولة من ثروات طبيعية بل بكيفية استغلالها من أجل الوصول إلى الرخاء الاقتصادي⁽²⁾. هذا ما يحتم الانتقال من تحليل التنافسية على مستوى الدولة، إلى المؤسسة باعتبارها تقوم بالابتكارات والرفع من المهارات، وتنافسية الدولة عبارة عن مجموع أداء مؤسساتها.

2- المنافسة على مستوى المؤسسة والمنافسة الجماعية

أكد العديد من الباحثين والأكاديميين في حقل الإستراتيجية لفترة طويلة على كون المنظمة وحدة أساسية في التحليل، والمنافسة - حسب النظرية الكلاسيكية - تتم وفق نموذج المنافسة التامة وبشكل مباشر ولكن في الفترة الأخيرة أقر العديد منهم وفي مقدمتهم "Edith Penrose" بأن الاعتماد على المنظور التقليدي للمنظمة يسبب مشكلة في الفهم، والمؤسسة يمكن لها أن تعزز قوتها عن طريق تكوين تحالف استراتيجي. وعلى الرغم من ذلك تبقى النماذج التقليدية نقطة بداية لا يمكن الاستغناء عنها، "فوحدة التحليل في المنافسة التقليدية هي المنظمة وهيكل المنظمة هو احتكار القلة لمجموعة من المنظمات ومصدر التميز هو المزايا المستمدة من المنظمة والموارد القيمة مسيطر عليها من قبل المنظمة عن طريق الملكية وتتحكم فيها عن طريق الهيكل التنظيمي، أما المنافسة الجماعية فوحدة التحليل هي المجموعة وهيكل المنظمة هو احتكار القلة لمجموعة لعدد من المجموعات ومصدر التميز هو المزايا المستندة للمجموعة والموارد القيمة تجمع من خلال أعضائها وتتحكم فيها من خلال هيكلها وبذلك فإن وحدة التحليل الرسمية هي المقدرات التي تسيطر عليها المجموعة"⁽³⁾

الميزة التنافسية بين التوقع السوقى والمقاربة بالكفاءات

يفترض النموذج التقليدي أن المؤسسة تستحوذ على حصتها السوقية عن طريق سلسلة القيمة التي تشغلها وهذه الحصة تتأثر بالقوى التنافسية في الصناعة أما بالنسبة للمنافسة الجماعية فالقوة التفاوضية بين المنظمات ضمن كل مجموعة هي المحدد الرئيسي لحصة المنظمة من أرباح المجموعة.

لقد أفرزت التغيرات التي مست بيئة المنظمة بالإضافة إلى المنافسة الجماعية عدة مقاربات بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية، مما أدى إلى ظهور نظريات حديثة لتحليل التنافس من زاوية تختلف عن كون التنافس أمر حتمي وهو مرادف للصراع.

أ. نموذج التغيير المستمر:

لقد أفرزت بيئة الأعمال الحديثة ارتفاعا في وتيرة الابتكار وما ترتب عليه من دخول منتجات جديدة، وبشكل مكثف كما ونوعا موازاة مع اخذ ذوق المستهلك منحاً تصاعديا، جعل من الصعب ضمان ولاء المستهلك وتحقيق ميزة تنافسية تتسم بالاستدامة ولو نسبيا، هذا ما دفع المؤسسات إلى الاصطفاف كنوع من أنواع التعاون والشراكة والتفاعل بين المتعاملين معها، سواء كان إلى الورا أو إلى الأمام أو حتى مع المنافس المباشر، ومن أهم نماذج التغيير المستمر: المنافسة المفرطة، المقاربة العلائقية التداخل بين المنافسة والتعاون وهي مبينة كالتالي⁽⁴⁾:

• المنافسة المفرطة: لقد أشار "Rechard D'Avenir" إلى هذه المقاربة حيث لفت الانتباه أنه في ظل هذا المفهوم سوف تتوقف القواعد الحالية وتواجه معارضة بشكل دائم، وأن حدود الصناعة سوف تبدو مهمة بشكل متزايد، كما أن ولاء العميل سيكون من الصعب استدامته، وتعبير آخر فإن التغيرات البيئية السريعة كالتطور التكنولوجي الذي أدى إلى تسريع حركة الأعمال ورفع كثافتها صارت تلح على المؤسسات لبناء مزايا جديدة في ظل فقدان المنافسين لمزاياهم الحالية، حيث تتميز المنافسة المفرطة بـ: رفع القيمة للعميل، وقصر دورة حياة المنتج، وكذلك زيادة الاعتماد على الابداع والمرونة. فإن المنافسة التي تتأسس على سرعة وعدوانية الأحداث في ظل التغيير المستمر لقواعد اللعبة ومواقع المنافسة، فضلا عن عامل الوقت الذي يلعب دورا محوريا باعتباره مدخلا لخلق الميزة.

إن هذا النموذج قد سمح بإعطاء مفهوم جديد لبيئة الأعمال أقرب للواقع من سابقه، إلا أنه يؤخذ عليه افتقاره إلى أداة تحليل تساعد على تطبيق هذا المفهوم كمنهج عمل.

• المقاربة العلائقية: في سنة 1998 ظهرت مقاربة جديدة تقوم على فكرة إمكانية إقامة شراكة وتعاون بين المؤسسات، على اعتبار التحالفات قد تحسن من أداء المؤسسة نتيجة احتكاكها بأخرى في تفاعلها معها، هذا التفاعل قد يخلق ما يسمى بالمزايا العلائقية كمصدر للميزة التنافسية "وقد ذهب كل من شركة رونو الفرنسية ونيسان اليابانية لتجسيد هذه العلاقة عن طريق صناعة سيارة كهربائية صديقة للبيئة -نحو صفر انبعاثات- تعمل بالبطارية، وقد تمكنت هذه السيارة من حصد الجائزة الأولى لسنة 2011"⁽⁵⁾. فالتعاملات الروتينية المتراكمة سواء مع العميل أو المورد ستسمح لنشوء روابط التعاون، مما يتيح إمكانية مواجهة المشاكل بشكل جماعي، وانتقال المعارف لاسيما الضمنية منها مما ينشأ كفاءات جديدة ويقلل من حدة الصراعات، ويخفض من تكاليف المعاملات.

إن هذا النموذج في الحقيقة وإن وجد فهو ضيق عمليا ومحدود في حين تسود المنافسة والصراع العلاقات مع المؤسسات الأخرى، والهدف الأصلي من قيام علاقات من هذا النوع هو المنافسة.

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

ب: التداخل بين المنافسة والتعاون

هذه المقاربة أكثر واقعية من سابقتها حيث تقوم الفكرة على أن العلاقة بين المؤسسات لا هي حرب مستمرة ولا هي سلام دائم، فالمؤسسة من خلال علاقاتها تهدف إلى الرفع من قيمة العميل وهذا هو مفهوم التعاون وفي الوقت نفسه فإن هذه القيمة يتنافس عليها الفاعلون في إنشائها وهذا هو مفهوم المنافسة. إن التنافس والتعاون يقيان في توتر مستمر وأن أحدهما يتفوق على الآخر، والوصفة النمطية التي يمكن أن يسترشد بها المدراء للفصل بين التعاون والتنافس عن طريق استخدام هيكل حاكمية ملائم، هو ذلك التحالف الاستراتيجي بين شركة (Xerox) وشركة (FujiXerox) حيث تشاركتا في المجالات التكنولوجية وتعاونتا في مجالات متعددة بسبب الإجراءات التي اتخذتها الشركتان في حصر المنافسة بينهما عن طريق منح عقود تراخيص إقليمية حيث رفعتا شعار (السياج الحصين يجعل الجار حسنا)، في حين فشل التحالف الاستراتيجي بين (Honeywell) و (Yamatak) بسبب فشلهما في فصل مجالات التعاون والتنافس بينهما، إذ قضى التنافس في الأخير على مجالات التعاون⁽⁶⁾.

ثانيا: تحليل هيكل الصناعة وقوى المنافسة

يعتبر تحليل قوى الصناعة من أهم الخطوات التي تسبق تبني إحدى الاستراتيجيات التنافسية، فقد جاء M. Porter بنموذج القوى الخمس لبيان العوامل الأساسية الداخلة في تحديد تنافسية المؤسسة عن طريق تحديد تنافسية وجاذبية الصناعة، وأن الميزة التنافسية تنتج من التوقع السوقي. والشكل أدناه يبين هذا النموذج.

شكل رقم (01): نموذج M. Porter لتحليل الصناعة



Source : M. Porter, choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica Paris, 1982, P 04.

اعتمد "بورتر" في تحليل الصناعة على دور كل من العملاء والموردين في علاقة عكسية مع تميز المؤسسة، بالإضافة إلى تهديد المنافسين الحاليين وكذا المحتمل دخولهم ونوعية السلعة المنتجة من حيث إمكانية وجود سلع بديلة فوجود عدد كبير من المؤسسات في القطاع قد يكون على حساب الحصة السوقية للمؤسسة والأرباح التي تجنيها سوف تجذب مستثمرين جدد، ويحدد دخول هؤلاء اقتصاديات الحجم وحواجز الدخول.

يعتمد نموذج "بورتر" على تحليل الصناعة في الدول المتقدمة لذا جاء نموذج "أوستن" لبيان ما على النموذج السابق، محاولا تعديله حتى يوائم أسواق الدول النامية، لتمكين المديرين في هذه الدول من الاستفادة من النموذج البورتر في إطار محددات أسواقها وهذا لخصوصية هذه الدول حيث أن تدخل الحكومات في الحياة الاقتصادية أكثر منه في الدول المتقدمة والتي تتبنى النموذج الليبرالي الذي يحد من تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

ولاستخدام النموذج البورتر في أسواق الدول النامية يجب إضافة التعديلات التالية⁽⁷⁾:

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

التعديل الأول: إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومات على هيكل الصناعة وديناميكياتها وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج "مايكل بورتر" فالحكومة هي حارس المرمى الذي يحدد من له حق الحصول على الموارد الرئيسية كما أنها العنصر الحاكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف. لذا يمكن لشركات صناعة ما تحقيق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، إذن تصرفات الحكومة تؤثر في نسبة التنافس في الدول النامية.

التعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية الديموغرافية، تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقاتها.

لقد حدد مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية تتكيف مع قوى المنافسة الخمس، وتوضع من أجل مساعدة المؤسسة على التفوق على مثيلاتها في القطاع. وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات: (8)

- الهيمنة على مستوى التكاليف:

لقد شاع استخدام هذه الإستراتيجية أكثر فأكثر في سنوات السبعينات بسبب شيوع استخدام منحى الخبرة⁽⁹⁾، وتهدف إلى تحقيق أدنى كلفة في الصناعة من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية التي تؤدي إلى خفض التكاليف، وتتطلب قيادة التكلفة تكثيفا لاقتصاديات الحجم بشكل فعال، بتتبع خفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير المباشرة، وكذا تخفيض تكاليف البحث والتطوير، الخدمات، والإعلانات. لقد قام "Harnisalfeger" سنة 1979 بمحاولة جريئة من أجل إحداث ثورة في قطاع الرافعات، فابتداء من حصة مكونة من 15% من السوق، قامت المؤسسة بتنقيح رافعاتها من أجل سهولة أكبر في التصنيع والخدمات، من خلال استعمال وحدات منمذجة المكونات تخفيض حجم المادة الأساسية وزيادة فاعليتها، إنشاء مناطق تجميع جزئية وسلاسل تجميع بواسطة النقل وطلب كميات كبيرة من قطع الغيار، كل هذا المجهود من أجل خفض التكاليف بنسبة 15%، مما جعل الحصة السوقية للشركة تتجاوزت سريعا 25%.

- التمييز: الاستراتيجية القاعدية الثانية تعني تميز المنتج أو الخدمة المعروفة من طرف المؤسسة على منتجات المؤسسات المنافسة، بشرط إقرار المستهلكين بأن هذه السلعة فريدة ومختلفة وتؤدي إلى إشباع حاجات أخرى بالمقارنة مع سلع المنافسين، فلا جدوى للتمييز إذا كان المستهلك غير قادر على استخدام هذه الإضافة أو حتى تحديدها فيلجأ في هذه الحالة إلى استخدام السعر الأدنى كمعيار لاتخاذ قرار الشراء؛ ويمكن أن تتخذ أشكال عديدة: صورة العلامة (مؤسسة Fieldcert ل المناشف، أو Mercedes بالنسبة للسيارات) أو شكل تكنولوجي مثل Hyster للرافعات أو خدمات للزبائن مثل Grown Cork and Seal للبراميل المعدنية أو شبكة توزيع مثل شركة Catterpillar Tractor لمعدات أشغال البناء العمومية هذه الأخيرة بفضل -هذه الشبكة- توفر قطع الغيار في كل أسواقها نظرا لأن منتجاتها دائمة وعالية الجودة، فالتمايز لا يكون فقط بإحداث تغيير في المنتج وإنما قد يكون بالقيام بنشاطات أخرى تشبع حاجات إضافية، أو تعود بالفائدة على المستهلكين تمكنها من إطالة عمر المنتج وبالتالي إطالة مدة الاستعمال.

- تركز الأنشطة: الاستراتيجية القاعدية الأخيرة هي التركيز على مجموعة زبائن خاصة أو على جزء من مجموعة منتجات، أو على سوق جغرافية. وكما التمايز التركيز يأخذ عدة أشكال حيث تركز على الأهداف السابقة وكل السياسات الوظيفية تطور انطلاقا من هذه الأهداف الإستراتيجية وتعتمد على فكرة أن المؤسسة قادرة على خدمة هدفها الاستراتيجي للجماعة أو استهلاك أقل للمواد بالمقارنة بالمنافس الذي يستهدف السوق الكلي.

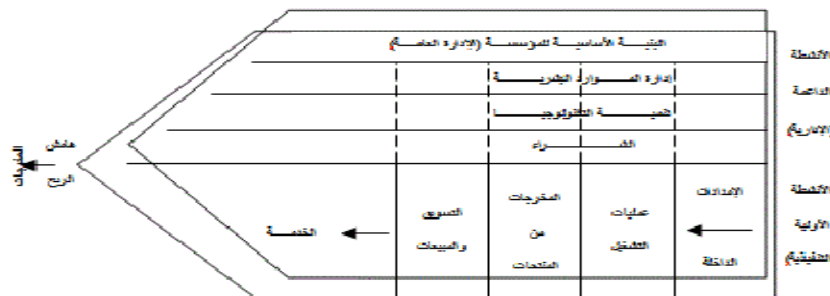
الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

وتوجد مجموعة أخرى من الاستراتيجيات تساهم في تميز المؤسسة، وقد تتداخل مع الاستراتيجيات السابقة. ففي دراسة قام بها كل من "Fiegenbaum et Karanani" والتي بينا فيها أن المرونة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك مبادلة بين مرونة المخرجات وحجم المؤسسة، وأن مرونة المخرجات تعد مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية، خاصة تلك المؤسسات التي تواجه تقلبا كبيرا في الطلب ولديها استثمارات كبيرة⁽¹⁰⁾. وقد مكنت استراتيجية الابتكار لشركة "سواتش" من استعادة ريادتها في سوق الساعات فبعدما أصبحت سنة 1983 في أزمة حقيقية بسبب غزو اليابان للسوق عن طريق الساعات الالكترونية المنخفضة السعر، انخفض إنتاج سواتش من 94 مليون ساعة سنة 1974 إلى 45 مليون سنة 1983 رد سواتش كان عن طريق التصميم المبتكر من مصممها "Nicolas Hayek" الذي نافس اليابان في عقر دارها بطريقة إبداعية عن طريق تخفيض عدد الوحدات المكونة للساعة من 150 إلى 50 قطعة.

ثالثا: الموارد والكفاءات مصدر بناء الميزة التنافسية الإستراتيجية

لقد أثبت التحليل السوقي للميزة التنافسية أنه عبارة عن توصيف للميزة التنافسية وليس مصدرا لها فالمنظمة لا تستطيع التحكم في بيئتها الخارجية وتأثيرها فيها يكاد يكون منعدما، والاستراتيجيات التنافسية يمكن أن تقلد بسهولة من قبل المنافسين، ومن هذا المنطلق أرجع بورتر تميز المؤسسة إلى داخلها وليس في بيئتها الخارجية من خلال أنشطتها المختلفة التي تساهم في خلق القيمة ومن ثم الميزة التنافسية. فسلسلة القيمة أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروح منه التكلفة، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة لأنها لا تفصل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة في أداء الأنشطة، كما أنها لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباط بين المنشأة ومورديها التي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة، أو زيادة تميز المنتج⁽¹¹⁾ فسلسلة القيمة هي عبارة عن طريقة الغرض منها إجراء التحليل الداخلي للشركة، وتعرف على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة، حيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"⁽¹²⁾، بالإضافة إلى تحديد مكان إنشائها⁽¹³⁾، وقد عرفها M.Porter على أنها تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، و معرفة عناصر القوة الداخلية الحالية والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور النموذج البورترى لسلسلة القيمة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها⁽¹⁴⁾ وتعرفها موسوعة ويكيبيديا على أنها "مجموعة من النشاطات التي تساهم في قيمة المنتج أكثر من تكلفته"، حيث أنه عادة تمر كل المنتجات من خلال سلسلة القيمة التي تبدأ بالبحث والتطوير والهندسة، وتنتقل إلى التصنيع ثم إلى الزبون⁽¹⁵⁾. وفيما يلي رسم يوضح سلسلة القيمة لبورتر:

شكل رقم(2): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 91

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

1- المقاربة المبنية على الموارد

إن أول من أشار إلى هذه الفكرة هما كل من J.B.Say من خلال قانون المنافذ على اعتبار أن الإنتاج يؤدي إلى خلق الطلب على المنتجات، و David Ricardo في نظريته التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد⁽¹⁶⁾، وقد بين Joseph Schumpeter سنة 1942 من خلال تشخيصه لواقع المنافسة أن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات، ومن ثم يقول شومبير بأن المنافسة الحقيقية ليست هي تلك التي تناضل من أجل هوامش ربح أو مخرجات المؤسسات المتواجدة في السوق بل هي التي تناضل من أجل أصول تلك المؤسسات وحيازتها وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة، أو مصادر تموين جديدة أو نمط تنظيم جديد⁽¹⁷⁾ من خلال التحكم في تخصيص وتوظيف الموارد⁽¹⁸⁾ والذي يمثل مصدر قوة للمؤسسة ومدخل لتحقيق مزاياها التنافسية.

وقد تتمتع المؤسسة بمصدر قوة نابع من قدرة كبار الإداريين على تخصيص رأس المال اللازم وتوزيعه على وحدات أو قطاعات النشاط، ومن جانب آخر تمثل مقدرة المؤسسة على تحقيق الموارد أحد مصادر قوتها. وقد أشار Mintzberg وزملاؤه إلى أن جذور الميزة التنافسية تعود إلى التفوق في⁽¹⁹⁾: مهارات أو المركز أو الموارد، فالمعلومات الإستراتيجية مورد من موارد المؤسسة، يعود له السبب في الفروقات بين المؤسسات، ويقدم فوائد اقتصادية وميزة تنافسية مستمرة⁽²⁰⁾.

وقد بنيت نظرية الموارد كأى نظرية على فرضيات تكون أساسا لها، ومرجعية في تحليل الظواهر الاقتصادية المتعلقة بها.

• فرضيات نظرية الموارد وتطبيقاتها

يفترض النموذج الكلاسيكي تماثل الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها المؤسسة، وكذا اتسام هذه الموارد بالحركية (قابلة للتنقل)⁽²¹⁾؛ وخلافا لذلك يركز النموذج المرتكز على الموارد على فرضيتين بديلتين لتفسير الميزة التنافسية حسب نموذج (Barriey 1991)⁽²²⁾.

- الفرضية الأولى التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة؛ أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو نفس الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمايز والتباين من مؤسسة لأخرى.

- الفرضية الثانية: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل التكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع يمكن أن تحول دون سهولة ذلك، "فهى محمية من طرف القانون أو صعوبة التقليد مثل الهيكل التنظيمي"⁽²³⁾.

ويرتكز تطبيق نظرية الموارد على⁽²⁴⁾: اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد (التقنية، المالية، البشرية). فموارد المؤسسة لا تعكس ضعفها، كما أنه لا يضمن لها خصصة القائد، باختلاف المؤسسات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب، بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد، فالاستغلال الكفء للموارد يرفع من فعاليتها من جانب رقم الأعمال المردودية أكثر من جانب الاستثمارات وعدد الأفراد (Hamel, Prahalad).

إن أي زيادة في الأصول والموارد عن طريق التوسع في الاستثمار أو زيادة القوى العاملة لا تعني أنها مقرونة بإنتاجية المؤسسة، بل بفاعلية هذه الموارد.

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

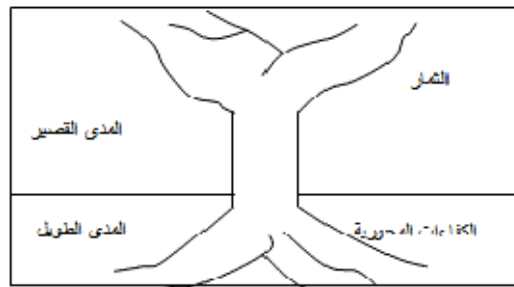
سنحاول في ما يلي إبراز أن الميزة التنافسية في المدى الطويل تصدر أساسا عن المورد البشري ممثلا في الكفاءات المحوري، والمؤسسة التي تملك هذا الأخير هي القادرة على الصمود في وجه المنافسة، وهذا من خلال التأصيل النظري لهذا المدخل.

2- الإطار النظري للكفاءات

• شجرة الكفاءات

لأجل فهم أكثر لكل من التحليلين البورتري والمقاربة بالموارد والكفاءات بهدف تفسير الميزة التنافسية شبه كل من (Hamelet Perhalad) المؤسسة بالشجرة (جذور، جذع، أغصان، ثمار، أوراق) حيث تركز المقاربة بالجذور (الموارد والكفاءات) على أن الجذع والأغصان الرئيسية هي المنتجات القاعدية، الأغصان الصغيرة هي الوحدات، الأوراق والأزهار والثمار هي المنتجات المباعة للزبائن والجذور تحمل التغذية أما المساعدات فهي الكفاءات القاعدية⁽²⁵⁾. إن المقاربة بالأغصان (التحليل الكلاسيكي البورتري) تركز على التوقع والتكيف مع المحددات البيئية في المدى المتوسط، والمؤسسة محفظة منتجات والإستراتيجية خصم للمحددات البيئية، أما المقاربة بالجذور فتتركز على النشاطات، وفي المدى الطويل والمؤسسة عبارة عن محفظة كفاءات وموارد والإستراتيجية تصنع من خلال هذه الموارد والكفاءات⁽²⁶⁾ والشكل الموالي يصور المؤسسة في المنظورين:

شكل رقم(03): شجرة الكفاءات والموارد لـ Hamelet Perhard



Source : Jacques. B, Op.cit, P40

إن المقاربة التقليدية تركز على الأغصان والثمار فينظر إلى الأنشطة باستقلالية عن الثمار والتي تتجدد كل عام وكذلك الأغصان التي تتميز بقصر حياتها النسبي.

المقاربة الجديدة المرتكزة على الجذور تهتم بالموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة، ممثلة بالجذور التي تسقي الشجرة بالنسخ، وتمكنها من توليد أغصان جديدة ومنتجات جديدة أي أنها حاملة لأنشطة جديدة، فالموارد والكفاءات مثل الجذور لها خاصية الاستمرارية، وهي مستقرة وتتطور بشكل بطيء بالمقارنة مع المنتجات والتكنولوجيا، فهي ميزة تنافسية في المدى الطويل⁽²⁷⁾.

• المؤسسة من منظور محفظة كفاءات

في المقاربة الكلاسيكية ينظر إلى المؤسسة كمحفظة نشاطات أي كيان لإنتاج منتجات متجانسة موجهة إلى السوق وإستراتيجية المؤسسة هي توحيد الاستراتيجيات على مستوى وحدات النشاط، وفي الواقع أن زيادة المنتجات في المدى الطويل محدود بزيادة الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية الاستراتيجية⁽²⁸⁾.

إن النظر إلى المؤسسة كمحفظة كفاءات وليس فقط كمحفظة نشاطات يمكنها من إثراء تفكيرها الاستراتيجي وأكثر تحديدا لـ⁽²⁹⁾ اختيار التوقع، ظهور فرص النمو، الأخذ في الاعتبار ميكانيزمات التعاون، توجيه الاختيار الاستراتيجي.

فاختيار التوقع وتصميم الاستراتيجيات في المدى الطويل اعتمادا على الكفاءات المحورية هو مفتاح النجاح الاستراتيجي فمعركة الكفاءات تكون قبل معركة المنتجات فمؤسسة GVC طورت كفاءاتها على مدى 20 سنة لتتفوق على VHS ونفس الشيء لـ PHILIPS، فالمعركة التنافسية للمنتجات لا تمثل إلا خطوة أخيرة ونتيجة لبناء الكفاءات، في حين قد تمنح

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

الكفاءات فرص نمو للمؤسسة انطلاقاً من أنها مورد وبالرجوع إلى المقاربة بالموارد فهي قادرة على إنشاء أنشطة جديدة وبالتالي منتجات جديدة، كما يمكنها تعزيز ميكانيزمات التعاون مع المحيط الخارجي.

من خلال كل ما سبق وجب علينا تحديد مفهوم دقيق للكفاءات من أجل النظر بطريقة أكثر وعياً ووضوحاً لهذا المفهوم. يجب أن نقر بصعوبة وتعقيد مصطلح الكفاءات، ففي واقع الأدبيات الأمريكية لا يوجد إجماع على هذا المفهوم، رغم وجود عدة نماذج إلا أنها تبدو متناقضة وغير كافية، وسنعمد على أعمال (Lawler 1994) و (Shippagan 1999) من أجل إعطاء التعريف التالي: الكفاءات هي خصائص كامنة وعميقة يمتلكها الفرد، تبشر بسلوك العامل في مختلف الحالات، وتترجم عن طريق خصاله الملاحظة والقابلة للقياس، والتي تقود إلى أداء عالي⁽³⁰⁾.

وتعرف المجموعة الفرنسية المهنية الكفاءة على أنها تركيبة من المعارف والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يمنحها صفة القبول، ويرجع للمؤسسة مهام تحديدها وتقويمها وتطويرها⁽³¹⁾.

وأما (Balande et Bouvier) فقد أشارا إلى أن الكفاءات البشرية مورد أساسي وإستراتيجي يساهم في خلق الميزة التنافسية دائمة للمؤسسة⁽³²⁾.

ظهر مصطلح نموذج الكفاءة سنة 1988 على يد Zarifian في كتابه L'émergence du model de la compétence من أجل وصف ظهور نموذج جديد لتسيير اليد العاملة وهو تسيير الكفاءات، وفي هذا الصدد قام بإبراز ثلاثة نماذج للتسيير وهي:

- نموذج المهن: يعتمد على الشراكة، انتقال المعارف العملية من المعلم إلى الرفيق
- نموذج منصب العمل: عكس النموذج السابق، والذي جاء بعد الثورة الصناعية يعتمد على ترشيح الإنتاج، وسلب العمال نشاطهم الإنتاجي.
- نموذج الكفاءات

إن النماذج السابقة تعتمد على نوعية الكفاءات في حد ذاتها من الفردية إلى الجماعية، ومن التنظيمية إلى الاستراتيجية؛ في محاولة لضبطها قصد التعامل معها في مختلف الوضعيات الإدارية.

إن اختلاف الأنماط السابقة للكفاءات والتنوع الذي أفرزه كل نوع من الكفاءات يرجع بطبيعة الحال إلى الخلفية النظرية المستند لها وطبيعة الكفاءة في حد ذاتها، إلا أن المسلم به هو ملكية المنظمة لها ووضعها في خدمتها ومحاولة الاستفادة من هذه الطاقات قدر الممكن، بداية من تعريفها وحتى آليات الاستفادة منها، وفي هذا الإطار كانت التجربة الأوروبية من خلال برنامج FCD فيدرالية مؤسسات التجارة والتوزيع على عاتقها إنشاء مشروع شهادات امتلاك الكفاءات⁽³³⁾ من خلال توزيعها على الشباب المكونين أو الممتهين أو عملوا في إطار مهمات ذات صلة من أجل تقييس أكثر مصداقية لهذه الكفاءات الشابة.

الخاتمة

يعتبر المورد البشري بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة مصدر للميزة التنافسية على المستوى الاستراتيجي، فقد أثبتت المؤسسة اليابانية أن المورد البشري هو القادر على صناعة الفارق بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع وتحت نفس الظروف، فالمزاي الناتجة عن التوقع أو التنبئ لمجموعة من الاستراتيجيات قابلة للتقليد والإحلال، وقد تخص نشاط أو منتج معين وتزول بوضوئه إلى مرحلة النضج أو ركود السوق أو تقليد المنافسين باعتبار المؤسسة محفظة منتجات، ويمكن الاستدانة أو على الأقل الاستمرار في تفوق المؤسسة إذا استطاع المورد البشري بعث نشاطات ومنتجات قادرة على التميز وصنع الفرق والمحافظة عليه، ومن هذا المنطلق يتأكد أن الموارد والكفاءات هي المصدر المتجدد لتمييز المؤسسة، لذا يجب عليها وضع إطار تسييري كفء من أجل صيانة وتطوير وتحفيز هذه الكفاءات على الاستمرار في العطاء والتكيف مع متغيرات المحيط.

الهوامش

الميزة التنافسية بين التوقع السوقي والمقاربة بالكفاءات

- ¹ - سامية لحول، التسويق ولمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2008/2007، ص 61-62.
- ² - راضية بوزيان، المناطق الصناعية التقنية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية للجزائر انطلاقا من تجارب بعض الدول، كوريا الجنوبية نموذجا، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثالث، العدد الثالث، 2011، ص 66.
- ³ - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الاستراتيجية في المنظمات العمال اليازوري، ط1، الأردن، 2011، ص 209، 208.
- ⁴ - نور الهدى بوهنتالة، المداخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك الميزة التنافسية للشركات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، ديسمبر 2009، العدد 21، ص 141-144.
- ⁵ - Le site web de Renault : <http://www.renault.fr/decouvrez-renault/environnement/ environnement/index.jsp> (2012/06/01)
- ⁶ - سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص 218.
- ⁷ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للأعمال، مصر، 1998، ص 74.
- ⁸ - Michel Porter, Op.cit, P38.
- ⁹ - Jacques Bojin, Jean Marc, Les outils de la stratégie, Ed Organisation, 2eme tirage, Paris, 2006, P 7- 9
- ¹⁰ - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية 'مدخل استراتيجي'، دار وائل، الأردن، 2005، ص 145، 144.
- ¹¹ - نادية العارف، الغدارة الاستراتيجية "غدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 1999، 2000، ص 107.
- ¹² - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.
- ¹³ - Alain derreumaux, xavur le coq et vanesswarnier, stratégie, Pearson, éducation 2ème édition, Paris 2009, P81.
- ¹⁴ - Michel Porter, l'avantage concurrentiel, Dunord, Paris 2002, P13.
- * لا تقصد هنا التكلفة الإجمالية وإنما تقصد التكاليف التي تسلمهم مباشرة في العملية الإنتاجية حيث أن سعر سيارة مرسيدس أكثر بكثير من تكلفة المواد المادية الداخلة في تصنيعها.
- ¹⁵ - موقع ويكيبيديا على شبكة الانترنت.
- ¹⁶ - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء" مذكرة ماجستير جامعة بومرداس، 2011، ص 60.
- ¹⁷ - نور الهدى بوهنتالة، مرجع سابق، ص 138.
- ¹⁸ - محمد عبد حسين الطائي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 155.
- ¹⁹ - حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة، 2009، ص 155.
- ²⁰ - المرجع نفسه، ص 143.
- ²¹ - سمالييحيضة، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، مداخلة من الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10/9 مارس 2004، ورقة، ص 55.
- ²² - المرجع نفسه، ص 56.
- ²³ - Cécile De Joux, Op.cit, p 316.
- ²⁴ - عبد الملوك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري، من نموذج SWOT إلى التنمية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الرابع.
- ²⁵ - Jacques B, Op.cit, P 41.
- ²⁶ - ibid, P 43.
- ²⁷ - ibid, P 41.
- ²⁸ - ibid, P 61.
- ²⁹ - Ibid, P 62.
- ³⁰ - Said Ahmed Benraoune, le management des ressources Humaines : étude des concepts, approche et outils développés par les entreprises américaines, office des publications Universitaires. Alger, 2010, P 52.
- ³¹ - لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية -دراسة حالة المؤسسة الاسمنت بني صاف ملتقى بسكرة 2012، ص 3.
- ³² - Bernard galambaud, si la GRH était de la gestion, édition liaison, Paris, 2002, P 202.
- ³³ - N.Jolis, la compétences au cœur du succès de votre entreprise, édition d'Organisation, Paris, 1999, P128.