

تشخيص المؤسسة الاقتصادية من منظور الكفاءات: دراسة تحليلية

Diagnostic the Company through the Perspective of Competency: an Analytical Study

عادل لعجالي*

جامعة الأغواط-الجزائر

a.ladjali@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2022/10/13

تاريخ القبول للنشر: 2022/09/30

تاريخ الاستلام: 2022/09/07

ملخص:

تتكون المؤسسة من مجموعة متنوعة من الموارد: بين موارد ملموسة وموارد غير ملموسة ومواد بشرية، حيث ان استغلالها لهذه الموارد هو ما يشكل قدراتها المختلفة، تنقسم القدرات حسب الخبراء الى نوعين: قدرات غير مولدة للقيمة وقدرات مولدة للقيمة، هاته الأخيرة هي ما تعرف أيضا بمصطلح كفاءات المؤسسة، وهذا ما حاولت هذه الدراسة التفصيل فيه وتبيان ما يكتنفه من غموض وإبهام والتباس، من منظور استراتيجي وخاصة ما تعلق بالتشخيص الاستراتيجي. توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج، لعل أهمها ما يلي: الاهتمام بكفاءات المؤسسة هو المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية: كفاءات المؤسسة هي المحدد الأساسي لوحدة الأعمال من خلال المنتجات المحورية، تطوير المؤسسة لكفاءاتها يؤدي بها الى التوسع والنمو في نشاطها. الكلمات المفتاحية: كفاءة، قدرة المؤسسة، كفاءة أساسية، كفاءة متميزة. تصنيف JEL: L22، D25.

Abstract:

The company contains different resources such as tangible resources, intangible resources, and human resources. Thus the capacities of a company are the result of a combination of those different resources.

These capacities are divided into two main categories. The first category is the capacities without value, and the second category is the capacities that are creating the value. This latter also is so-called by the competencies. For that, this study tried to make some details and clarify the ambiguity about the competencies.

Also, this study sought to discuss the strategic aspects of competencies, especially what is related to a strategic diagnosis of the company. The most important outcomes of this study are as follows: The competencies are the main source of the competitive advantage. The competencies are the main determinant to create (the strategic business unit) SBU; the development of competencies is key to growth for the company.

Keywords: Competency; Capacity; Core Competency; Distinctive Competency.

Jel Classification Codes: L22; D25.

* المؤلف المراسل.

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع الكفاءات، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسية لتشخيص ليس البيئة الداخلية فقط للمؤسسة، بل تمتد أهميتها الى تحديد المكانة الاستراتيجية للمؤسسة في نشاطها، ورغم ذلك لا يزال إدراك أهمية الكفاءات محدودا في الدراسات العربية، لذلك جاءت هاته الدراسة لتسد بعضا من النقص في هذا الحقل العلمي المهم، ليس فقط للباحثين بل حتى لأصحاب المؤسسات، فتشخيص كفاءات المؤسسة يعني فهم أدق للمؤسسة وتطوير أقوى لقدراتها، خاصة مع انفتاح السوق الوطنية على الاستثمار الأجنبي المباشر من جهة وتوجه الدولة نحو تسهيل انشاء المؤسسات بمختلف القطاعات من جهة أخرى، مما ساهم في تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في السوق، هذه المنافسة انتقلت من المنافسة على الحصة السوقية الى المنافسة على القدرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، بالإضافة إلى أن الرؤية مازالت غير واضحة من حيث التمييز بين مختلف انواع ومستويات وخصائص الكفاءة في المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

فيما تتمثل أهم المضامين الاستراتيجية التي ينطوي عليها تعريف المؤسسة من منظور الكفاءات؟.

1.1. فرضيات بالدراسة: وضعنا الفرضيات التالية، والتي تمثل إجابات مؤقتة للسؤال الرئيسي وهي:

• تعرف المؤسسة من منظور الكفاءات حسب ما يمتلكه من قدرات؛

• ادراك المؤسسة لكفاءاتها يساهم في تحديد مجالات النشاط التي يمكنها العمل بها؛

• التعرف على الكفاءات خطوة مهمة لاختيار الاستراتيجية.

2.1. أهمية وأهداف الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية كبرى كونها تعالج موضوعا من مواضيع التشخيص الإستراتيجي، وهو دراسة كفاءات المؤسسة حيث قلما نجد مرجعا عربيا شاملا حول هذا الموضوع، ومن هنا تبرز أهمية هذا المقال في اثراء المحتوى العلمي بالعربية كما جاءت هذه الدراسة لنشر الوعي بأهمية دراسة كفاءات المؤسسة كونها المصدر الأساسي للميزة التنافسية تخدم هذه الدراسة الباحثين في مجال ادارة الاعمال بما يمكن أنتقدم هل هم من معلومات عن كفاءات المؤسسة والفرق بينها وبين كفاءات الافراد.

كما تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

• التعرف على المؤسسة من منظور الكفاءات؛

• التمييز بين الكفاءات الفردية وكفاءات المؤسسة؛

• التعرف على أنواع الكفاءات ومستوياتها؛

• التحليل الاستراتيجي للكفاءات وكيفية استغلاله في بناء المزايا التنافسية.

3.1. منهجية الدراسة:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء الإقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

4.1. الدراسات السابقة:

أول من أثار هذا الموضوع هي دراسة تعود للباحثين باهالادوهامال بعنوان الكفاءات الأساسية منشورة في مجلة هارفارد للأعمال سنة 1991، لكن توجد العديد من الدراسات التي أثرت الموضوع نذكر منها مايلي:

- ❖ دراسة بعنوان FirmResources, CoreCompetencies and SustainableCompetitiveAdvantage: An IntegrativeTheoretical Framework للباحثين LydiahWanjiruKabue& James M. Kilika نشرت كمقال سنة 2017 حيث وضع فيها الباحثين ان المؤسسة هي مجموعة من الكفاءات والموارد وركز الباحثين على اظهار الفروق بين الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة (LydiahWanjiru& James M, 2016).
- ❖ دراسة بعنوان: CoreCompetence, Distinctive Competence, and CompetitiveAdvantage: What Is the Difference? للباحثة Ann Mooney، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة التحليلية ابراز الفروق بين الكفاءة الأساسية والكفاءة المتميزة والميزة التنافسية (Ann, 2007).
- ❖ دراسة بعنوان: Development and dissemination of a corecompetencyframework للباحثين Julian N Trollor, Claire Eagleson, Janelle Weise, Roderick McKay، هدفت هذه الدراسة التحليلية الى شرح كيفية تطور الكفاءات الأساسية للمؤسسة ومنه تطور المؤسسة (Trollor, Eagleson, Janelle, &Roderick, 2017).

2. أساسيات حول مدخل الكفاءات:

يعتبر مدخل الكفاءات نقلة نوعية في مستوى التفكير الإداري عموما والاستراتيجي خصوصا، حيث تعرف المؤسسة حسب هذا المدخل بأنها: "مجموعة من الكفاءات التنظيمية الأساسية التي تسمح بتبصر الحلول الاستراتيجية وتنميتها، وذلك بنقل الكفاءة إلى ميدان جديد أو الاستغلال الأقصى للكفاءة الأساسية الحالية" (DEJOUX, 2001, s. 184)، ومنه تغير الرؤية للمؤسسة من مجموعة وحدات استراتيجية إلى محفظة من الكفاءات الأساسية.

يعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية (المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات)، وذلك من خلال مقال نشر في مجلة الإدارة الاستراتيجية سنة 1984، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة ومن بعده قام في العام نفسه (1984) الباحث Rumelt بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الاستراتيجية، أما ثالث مقال فكان بواسطة الباحث Barney سنة 1986، ثم توالت العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد والكفاءات، (Jay B &Delwyn N, 2007, s. 16) وتعتبر أبحاث كل من C. K Prahalad و Gary Hamel حول الكفاءات المحورية سنة 1991، نقلة نوعية فاقت كل التوقعات حيث أعطيا تفسيراً قويا لأسباب تفوق المؤسسات في مجالها من جهة ومن جهة أخرى انطلاق مقاربة الكفاءات كحقل معرفي مستقل (Deroy & collectif, 2007, s. 74).

كما تجدر الإشارة إلى أن مدخل الموارد مبني على افتراضين رئيسيين (Frank T, 2015، صفحة 104):

- الموارد غير متجانسة: وتعني أن المؤسسات لا يمكن ان تملك نفس الموارد، على اعتبار ان الموارد تمتزج بعناصر خاصة بكل مؤسسة، كالثقافة والتاريخ وفلسفة الادارة وغيرها؛
- الموارد صعبة الانتقال بين المؤسسات: وتعني حرص المؤسسات على المحافظة على مواردها وحمايتها من المنافسين، لهذا فإن انتقال الموارد بين المؤسسات حسب هذا المدخل هو حالة استثنائية فقط.

- النظرية المستندة على الموارد: ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها باختلاف نوعية الموارد التي تمتلكها؛
 - النظرية المستندة على الكفاءات: ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها لاختلاف كيفية استغلالها للموارد، أي في القدرة على استغلال الموارد وليس في الموارد في حد ذاتها.
- بشكل عام حسب النظريات الكلاسيكية فإن نجاح المؤسسة هو دالة لكل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية بالإضافة إلى التفاعل بين البيئتين، أما مدخل الموارد والكفاءات فيرى أن نجاح المؤسسة يرتبط بالكفاءات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة، فهي وحدها من يسبب الفرق في الأداء بين المؤسسات، أي أن نجاح المؤسسة هو دالة لكفاءاتها الأساسية (Lou Van, 2004, s. 15):

حسب النظريات { Succès de l'entreprise = F(Organisation interne de l'entreprise, Environnement)

{ الكلاسيكية

Succès de l'entreprise= F(Compétence principale1, Compétence principale2, Compétence principale3...)

{حسب مدخل الموارد}

إن الانتقال من النظرة الخارجية إلى النظرة الداخلية للمؤسسة في تفسير تمايز الأداء يتطلب تغييرا في محور التركيز فالإستراتيجية تركز تقليديا على العميل، حيث ينظر لرسالة المؤسسة عادة من منظور خدمة احتياجات العملاء، وذلك ما أدى في حالات كثيرة بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجيات استنزفت مواردها. وبذلك كان من نتائج التركيز على الموارد في بناء الإستراتيجية، إعادة توجيه انتباه المؤسسة إلى ما تستطيع تقديمه حقا، وليس التركيز على خدمة سوق منتجات معينة (Sadler, 2004, s. 165).

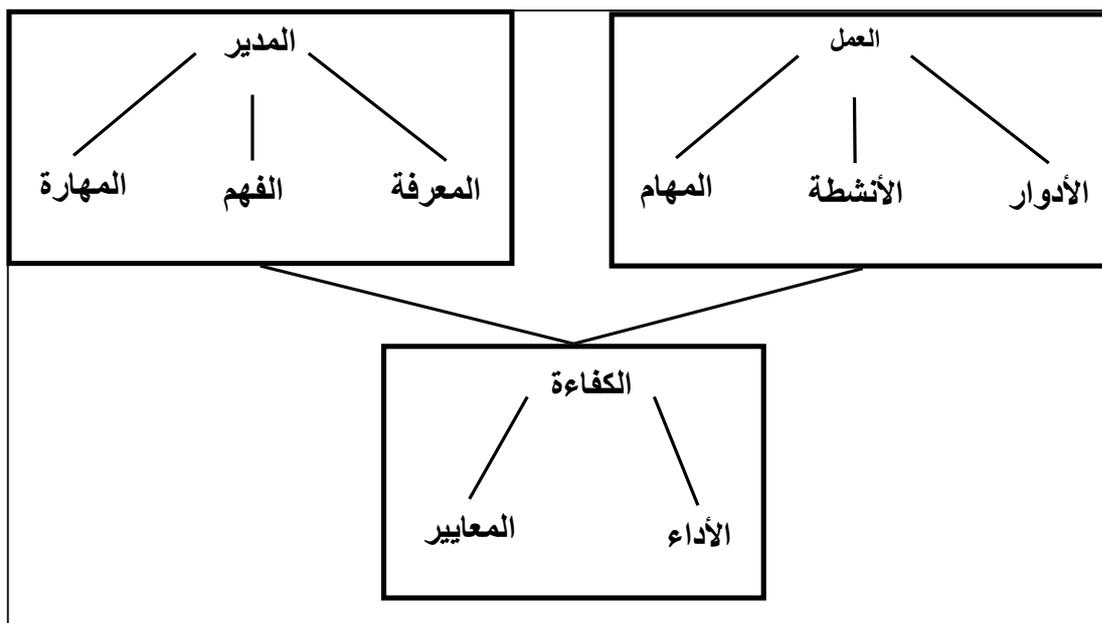
3. المواصفات النظرية لكفاءات المؤسسة:

1.3. مفهوم الكفاءات: يمكن تعريف الكفاءة كالتالي:

- يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل" (Lou Van, 2004، صفحة 16).
 - تعرف الكفاءة بأنها: "تجمع (تراكم) للمعارف (أي ما تتعلمه في المدرسة)، والدراية (وهي ما تتعلمه في عملك ومن التجارب اليومية في الحياة الاجتماعية)، والمهارات (وهي القدرة على تطبيق المعرفة والدراية)" (Européenne, 2003).
- من التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة هي: القدرة على استغلال الموارد من أجل تحقيق غاية معينة، وتتميز الكفاءة بالخصائص التالية: (Anne, 2008, s. 11)

- الكفاءة غير نهائية: قدرة الفرد أو المؤسسة على إنجاز مهمة معينة، لا تنتهي مع المهمة المنجزة. بل تعني أنه سيتمكن إنجاز جميع المهام المشابهة لها؛
- الكفاءة مكتسبه: بمعنى يمكن لأي كان سواء مؤسسة أو فرد أن يصبح كفاء، فمثلا للفرد يتم الحصول على الكفاءة من خلال التعلم في المدرسة أو مكان العمل، ومن خلال تعليمات العمل ذاته، وبعض مهارات محددة للفرد لا يمكن التعبير عنها لكنها تظهر أثناء أداء المهمة. ويمكن إكتسابها من خلال آلية التفاعل الاجتماعي، وتسمى بالمهارات الضمنية؛
- الكفاءة هي نموذج منهجي: فالكفاءة عناصر متفاعلة لتحقيق غاية معينة. عبر خطوات منتظمة ومتتابعة لإنجاز العمل؛
- أنها افتراضية: الكفاءة هي مفهوم مجرد، يمكن أن نلاحظ فقط مظاهره، ويستدل عليه من العمل الفعلي المنجز.

شكل 1: خصائص الكفاءة



Source: Jonathan, W., & Ruth, W. (2002). *Developing Managerial Competence*. London: Routledge. s. 27.

يوضح الشكل تفاعل لثلاث عناصر هي المدير الذي يملك مجموعة معارف ومهارات إضافة إلى الفهم، ومتطلبات العمل التي تتمثل في المهام، الأنشطة والأدوار، والكفاءة التي تربط بين العمل وشاغل العمل من خلال تقييم الأداء حسب معايير مرجعية، ومنه يصبح المدير ذا كفاءة إذا إستغل موارده بطريقة تتناسب مع معايير أداء العمل.

2.3. مستويات الكفاءة:

للکفاءة ثلاث مستويات هي: الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، الكفاءة التنظيمية.

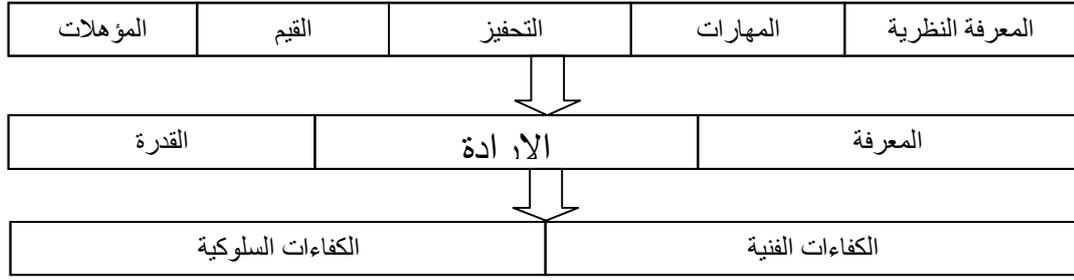
- الكفاءة الفردية: وتعرف الكفاءة الفردية بأنها: مزيج من السلوكيات قابلة للتعليم التي تشمل الانجاهات (الرغبة في القيام به) والمهارات (كيفية القيام)، والمعرفة (ماذا تفعل)، والخبرات العملية (التعلم مثبت)، ومواهب طبيعية لشخص من أجل إنجاز على نحو فعال لههدف واضح في سياق معين (Lou Van، 2004، صفحة 16).

هي مجموعة من الميزات التي تمكن الشخص من تحقيق أداء متفوق في وظيفة أو دور أو موقف (Jean-Marie, René, & Nicolas, 2009).

ويجدر التأكيد هنا أن السلوكيات المناسبة المرتبطة بالكفاءة قد تختلف لثقافة المؤسسة التي هي أساس الكفاءة؛ حيث تشير ثقافة المؤسسة للمعتقدات غير المعلنة المشتركة بين الأفراد في المنظمة حول الطرق الصحيحة والخاطئة للتصرف (William J و DAVID D، 2004، صفحة 20)، فثقافات المؤسسات تنشأ وتنمو داخل الثقافات الأخرى (عائلية، وطنية أو إقليمية وأيضاً الاجتماعية والمهنية وحتى من المدارس)، وتمتج بها، لكنها تبقى فريدة من نوعها لأنه تستمد أيضاً من خبرات المؤسسة وأعمالها الأساسية (Olivier & Dominique, 2008, s. 60).

وقد تطور مفهوم الكفاءة الفردية كما يوضحه الشكل التالي:

شكل 2: تطور مفهوم الكفاءات الفردية



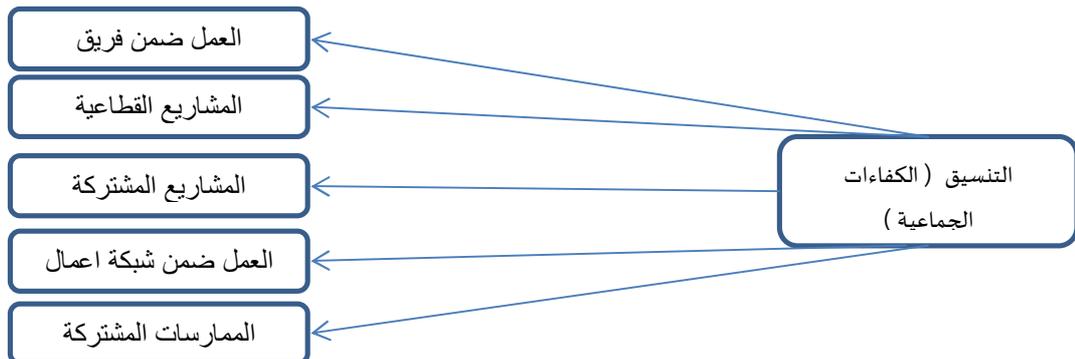
Source: Lou Van, B. (2004). *Management des Compétences*. Bruxelles: Edition de Boeck Université. s.20.

من الشكل السابق نلاحظ أن النظر إلى مفهوم الكفاءة الفردية قد تطور؛ حيث كان الباحثون ينظرون إلى الكفاءة الفردية على أساس أنها مزيج من: المهارات، ميولات، القيم والمؤهلات، ثم تطور المفهوم ليصبح مزيج من المعرفة والإرادة والقدرة، ومن أحدث المفاهيم مفهوم بسيط يميز بين الكفاءات الفنية التي تسمى أيضا بالكفاءات المهنية، وبين الكفاءات السلوكية. ومنه يمكن أن نستنتج أن الكفاءات الفردية تتكون من كفاءات سلوكية وكفاءات فنية؛ فيما يتعلق بالكفاءات الفنية أو الإدراكية فيمكن أن تكون على سبيل المثال: كالقدرة على انجاز ملف وورد، أو قراءة ميزانية مالية، أو معرفة قوانين وتشريعات اجتماعية وغيرها؛ أما الكفاءات السلوكية فتتمثل خصوصا في: القدرات الاجتماعية، الميل إلى حل المشاكل القدرة على القيادة والتوجيه وغيرها، وبالتالي يمكن اعتبار الكفاءات الفردية كسلسلة من التصرفات ذات الخصائص الفنية والسلوكية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Lou Van، 2004، صفحة 21).

- الكفاءة الجماعية: وهي مزيج متناغم من الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق في المنظمات (Charles H & Ralph F, 2015, s. 11)، تعد الكفاءات الجماعية نتيجة مساهمة، تعاون وتعاضد بين العديد من الكفاءات الفردية، حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضا لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية (le BOTERF, 2002, s. 154)، فالكفاءة الجماعية ليست مجموع الكفاءات الفردية (Le Boterf, 2008, s. 96)، ومثال ذلك: فريق كرة القدم يتكون من أفضل لاعبي العالم ومع ذلك يحتاج إلى مدرب من أجل التنسيق فيما بينهم، ونفس الأمر ينطبق على جماعات العمل في المؤسسة، إضافة إلى الكفاءة الفردية لأفرادها لا بد من توفر التنسيق بينهم لبناء كفاءة جماعية، وهذا ما يميز الكفاءة الجماعية فهي بناء خاص بالمؤسسة، ولا يوجد مثله في سوق العمل.

الكفاءة الجماعية: لها عدة مجالات ومستويات ولا ينحصر مفهومها فقط على مستوى الأفراد، بل يمتد لأكثر من ذلك كما هو موضح في الشكل 3:

شكل 3: مضامين الكفاءة الجماعية



Source: le BOTERF, G. (2002). *ingénierie et évolution des compétences* (éd. 4e). Paris: Editions d'Organisation. s. 117.

يتضح من خلال الشكل أن الكفاءة الجماعية قد تتكون من مجموعة من الأفراد، أو أيضا يمكن أن تشمل مجموعة من المؤسسات على مختلف المجالات التي تجمعهم للعمل معا؛ مثل المشاريع المشتركة أو شبكات الأعمال، فالمؤسسات تحتاج إلى تنسيق فيما بينها لتكوين كفاءة جماعية تساهم في نجاح التحالف.

- الكفاءة التنظيمية: تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها " قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة" (Anne, 2008، صفحة 3)، ويؤكد بعض الباحثين أن كفاءة المؤسسة لا تعني كمية من الموارد، فالكفاءة هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة (Laurence, Frédéric, Bernard, Pierre, & Durand, 2013, s. 97).

أما عن علاقة الكفاءات الفردية بالكفاءات التنظيمية: الكفاءات الفردية والكفاءات الأساسية للمنظمة من الواضح أن بينهما علاقات وثيقة: حيث يتم بناء الكفاءات التنظيمية بالدرجة الأولى من خلال تكامل وتنسيق الكفاءات الفردية ومزجها مع مختلف الموارد الأخرى في المؤسسة. ومن هنا تأتي الأهمية للمنظمة في إدارة "مخزونها" من الكفاءات الفردية، سواء الحاليين والمحتملين (Claude, 2009, s. 132).

كذلك فالكفاءات التنظيمية هي مزيج استراتيجي من العوامل: المهارات الفردية، والعوامل التنظيمية التي هي المعدات، وثقافة المؤسسة وهيكلها، ويمكن أن يضاف إليها الظروف الاقتصادية والتكنولوجية الحالية؛ وهذا يعني أن الكفاءات التنظيمية سوف تكون أكثر فعالية عندما يمكن الاعتماد على التماسك القوي بين ثلاثة جوانب رئيسية هي: الكفاءات الفردية، والمعرفة التقنية وثقافة المؤسسة (Claude, 2009، صفحة 133).

3.3. أنواع كفاءات المؤسسة:

يوجد العديد من التصنيفات لكفاءات المؤسسة، والتي تختلف باختلاف معايير التصنيف؛ وقد اخترنا التصنيف من منظور عمليات المؤسسة لشموليته، بحيث تصنف كفاءات المؤسسة إلى أربع أصناف، هي (Jean-Pierre, Michel, & Jacques, 2008, s. 118):

■ الكفاءات (القدرات) الإدارية: ترتبط تقليديا بالإدارة، وتعني امتلاك المؤسسة للقدرة على التسيير الصحيح كعمليات التنظيم، المراقبة، إدارة المعلومات وتحفيز الأفراد للعمل وغيرها.

■ الكفاءات الوظيفية: وتسمى أيضا بكفاءات المهنة، وهي قدرة المؤسسة على ممارسة نشاطها، ويكون هذا النوع من الكفاءات مدمجا داخل مصالح المؤسسة وبين وظائفها، كالقدرة على الإنتاج والبحث والتطوير وغيرها، وتشمل أيضا إدارة وتطوير العلامة التجارية والمبيعات والتسويق والتوزيع والخدمات اللوجستية، والدعم التقني، وما إلى ذلك - وكل تلك الكفاءات التي تساعد على وضع المؤسسة على مقربة من عملائها (Per & David, 2001, s. 217).

■ الكفاءات العرضية (Transversalité): وهي كفاءات صعب التحكم فيها لكونها تكون مشتركة بين الوظائف أو بين المؤسسات، ومن خصائصها أنها خفية وكذلك إذا لم تتحكم فيها المؤسسة فإنها سوف تذهب للأخريين، وهي نوعان كفاءات عرضية داخل المؤسسة، مثل القدرة على تطوير منتجات جديدة، تسيير الجودة وخدمة العملاء؛ والنوع الثاني كفاءات عرضية بين المؤسسات، مثل: علاقة المؤسسة بالموردين وعلاقتها بالموزعين، وتشمل أيضا الجودة، وإدارة الوقت، وإدارة المخزون في الوقت المناسب وغيرها، من الكفاءات والتي تسمح للمؤسسة أن تفعل أشياء بسرعة أكبر بمرونة، أو مع وجود درجة عالية من الموثوقية مقارنة بالمنافسين (David و Per, 2001، صفحة 217).

■ الكفاءات الفردية أو المهنية: وهي عبارة عن مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي تتوفر في بعض الأفراد داخل المؤسسة.

4. التحليل الاستراتيجي لكفاءات المؤسسة:

من بين أهداف التحليل الاستراتيجي تحديد القدرات الإستراتيجية للمؤسسة، وهي كفاءات المؤسسة المكونة لمهنتها ونميز بين الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة، لذلك سنتطرق خلال هذا العنصر الى مفاهيم حول الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة باعتبارهم قدرات تنافسية استراتيجية للمؤسسة.

1.4. الكفاءات الأساسية:

قام كل من C.K Prahalad & G Hamel ببحث، توصلوا فيه إلى وجود بعض الكفاءات داخل المؤسسة تساهم في تشكيل ميزة تنافسية، وتسمى بالكفاءات الأساسية، ويمكن أن تستفيد المؤسسة من ميزة تنافسية، إذا تمكنت من تحديد كفاءاتها الأساسية، والتي يمكن تعريفها كما يلي:

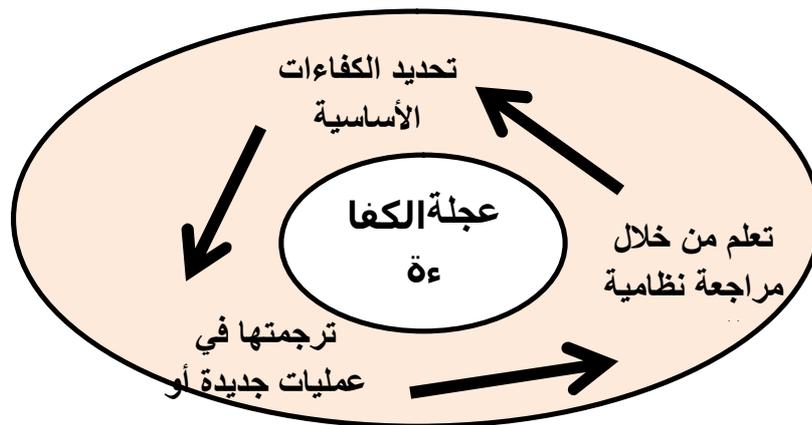
"تجميع فريد ووحيد، بطيئة التكون وصعبة التقليد، من مهارات وتكنولوجيا وخبرات، تساهم في قيمة المنتجات أو الخدمات، وتسهم في الميزة التنافسية" (Jacques & Jean-Marc, 2006, s. 39): الكفاءات الأساسية هي مزيج من التقنيات الفردية ومهارات الإنتاج (Gerhard & Tom, 2012, s. 113).

"نقاط قوة فريدة من نوعها، تسمح للمؤسسة بتمييز منتجاتها وخدماتها عن مثلها لدى منافسيها، وإضفاء قيمة أعلى للعملاء أي تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة وتكلفة أقل، كما أن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من الكفاءات الأساسية" (Frank T, 2015, s. 100).

الكفاءات الأساسية هي الكفاءة الجماعية تشمل السلوكيات القابلة للتعلم والتي تتجسد في أنشطة المنظمة نحو تحقيق الأهداف ومواجهة البيئة التنافسية (Charles H & Ralph F, 2015, s. 12).

ويمكن تعريف الكفاءات أيضا من منظور التعلم؛ فالكفاءات الأساسية هي التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتجسد بكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التقنيات (Michael & Zack, 2008, s. 45)، فيجب على المؤسسة التعلم من المشاريع الناجحة وغير الناجحة، واستخدام هذه الخبرة لتحسين الكفاءات الموجودة، وعند الضرورة تطوير كفاءات جديدة (Joe, 2006، صفحة 5)، وهذا ما يعرف بعجلة الكفاءة، كما هو موضح بالشكل 2.

شكل 4: عجلة الكفاءة



Source: Joe, T. (2006). FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO STRATEGIC COMPETENCE: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation (éd. 2e). Singapore: Imperial College Press. s. 7.

من الشكل 4 يتضح أن الكفاءة الأساسية تتكون وتتطور من خلال عملية مستمرة للتعلم، تبدأ من الكفاءة الأساسية الحالية، ثم من خلال التجارب ستتعرف المؤسسة على تقنيات عمل جديدة، ومحاولة المؤسسة الاستفادة من تجاربها ستؤدي الى تطوير كفاءاتها الأساسية وهكذا.

ومما سبق يمكننا تعريف الكفاءات الأساسية بأنها: "مزيج من خبرات ومعارف وقيادة متطورة لتنظيم العمل وتوليد القيمة وهي ما يميز المؤسسة عن غيرها"، كما أن بناء الكفاءات الأساسية للمؤسسة، يتطلب تضافر جهود كل الفاعلين في المؤسسة (Jean-Jacques, 2009, s. 182)؛ فالميزة تنافسية يمكن العثور عليها في الكفاءات الأساسية للمؤسسة؛ ومن خلال تطوير هذه الفكرة، ظهر مصطلح: الكفاءات المتميزة.

2.4. علاقة الكفاءة الأساسية بالكفاءة المتميزة:

أما فيما يخص الكفاءات المتميزة وعلاقتها بالكفاءات الأساسية، فإن نجاح ونمو الأعمال وتميزها يعتمد على القرب من العملاء وفهم احتياجاتهم، مصدر هذا التميز هو امتلاك كفاءة أساسية أو أكثر، يتم من خلالها تطوير النشاط، "هذه الكفاءات الأساسية التي تميز نشاط المؤسسة بعيداً عن شدة المنافسة، يتم تجميعها معا وتسمى بالكفاءات المتميزة" (Peter & Sue, 2003, s. 21). فتحديد الكفاءات المتميزة أمر حاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية، وللتعرف على إمتلاك المؤسسة للكفاءات المتميزة، يتم طرح السؤال التالي: ما الذي جعل المؤسسة أفضل من غيرها؟ الإجابة عن هذا السؤال هو الكفاءات المتميزة (Tom و Gerhard، 2012، صفحة 113)، والتي يمكن تعريفها كما يلي:

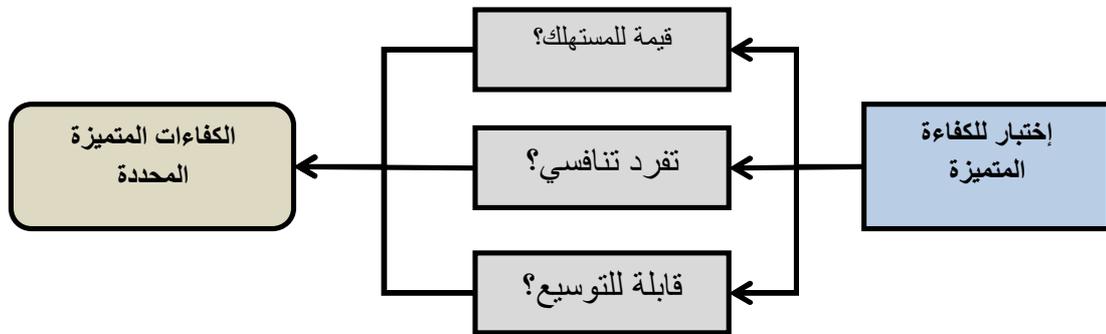
العمليات الرئيسية التي تسمح للمنظمة بتقديم المنتج خدمة لعملائها أفضل من منافسها، والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة، كون أن هذه العمليات فريدة من نوعها، ومن الصعب نسخها (Meir, 2010, s. 192). الكفاءات المتميزة: هي توافق عوامل النجاح الحرجة والكفاءات الأساسية، وهذا ما سيوفر للشركة ميزة تنافسية محتملة (JOHN & JOE, 2002, s. 46).

الكفاءة المتميزة تعني أن المؤسسة لديها الأفضلية مقارنة مع المنافسين، وتنشأ الكفاءة المتميزة من مزيج من الكفاءات الأساسية المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية (Ralph F و Charles H، 2015، صفحة 12). من خلال التعاريف السابقة يتبين أن الكفاءة المتميزة هي كفاءة أساسية حققت ميزة تنافسية وأفضلية للمؤسسة على منافسها، لكن هناك إعترااف متزايد أن الكفاءات المتميزة تنشأ من خلال مهارات عالية للموظفين، والثقافات التنظيمية المتميزة وطرق الإدارة والنظم (Charles, 2003, s. 203).

3.4. خصائص الكفاءة المتميزة:

يشير هامل وبراهالاد إلى أن هناك ثلاثة إختبارات من خلالها المؤسسة قد تحدد الكفاءات الأساسية. كما هو موضح بالشكل 5.

شكل 5: خصائص الكفاءة المتميزة



Source: TONY, M. (2007). *PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT* (éd. 3e). New Jersey: Ashgate Publishing. s. 434.

يظهر الشكل 5 الخصائص الثلاث الواجب توافرها في الكفاءة الأساسية لتصبح كفاءة متميزة، وهي (TONY، 2007، صفحة 434).

❖ الاختبار الأول: قيمة للعملاء

الكفاءات الأساسية تساهم في تقديم منتجات تلبي متطلبات العملاء، حيث أنه كلما كانت القيمة المدركة لمنتجات المؤسسة أكبر من قيمة منتجات المنافسين زادت أهمية الكفاءة الأساسية. فعلى سبيل المثال: المنتجات الألمانية لديها سمعة عالمية بالقوة والمتانة، الناس على استعداد لدفع أسعار أعلى للمنتجات التي لديهم نحوها ثقة في قدرتها على تلبية حاجاتهم، فمن لديه الصبر على قضاء ليلة شتاء باردة على الطريق السريع! بسبب اقتناؤه لسيارة غير موثوق بها.

❖ الاختبار الثاني: تفرد تنافسي

وينبغي أن تكون الكفاءات الأساسية متفردة تنافسيا، ويصعب على المنافسين تقليدها؛ فتوفر ميزات فريدة من نوعها للكفاءات الأساسية للمنتج، ستمكن المؤسسة من الاستجابة لرغبات العملاء بعروض أفضل مما يقدمه المنافسين، عادة ما تنتج من دمج مهارات متعددة أو التكنولوجيات الأساسية، هذا التكامل هو ما يعطيها طابعها الفريد (Jean-Marc و Jacques، 2006، صفحة 63).

❖ الاختبار الثالث: قابلية التوسيع

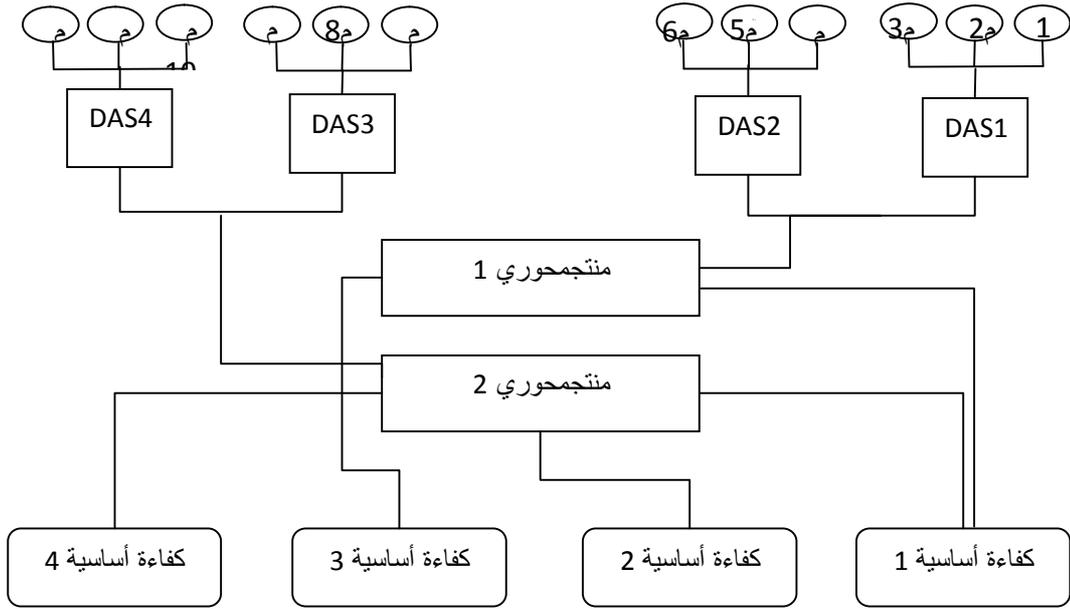
"الكفاءة الأساسية هي النواة التي تشكل الأساس للدخول إلى أسواق المنتجات الجديدة"، فالكفاءات الأساسية تشكل مصدرا رئيسيا للممارسات الجديدة والتكنولوجيات الجديدة، والمنتجات الجديدة، وعمليات جديدة، فكفاءة انتاج شاشات مسطحة (بلازما) تتيح إمكانية الوصول إلى أسواق أجهزة الكمبيوتر المحمول، وأجهزة التلفاز وكاميرات الفيديو الرقمية أيضا (Jean-Marc و Jacques، 2006، صفحة 63).

4.4 من الكفاءات الأساسية إلى المنتجات المحورية:

الرابط الموجود بين الكفاءات الأساسية والمنتجات النهائية، هو ما نسميه المنتجات المحورية؛ والتي تمثل تجسيد مادي لواحد أو أكثر من الكفاءات الأساسية (Michael و Zack، 2008، صفحة 50)، فالمنتجات المحورية هي اللبنات الأساسية في إنهاء صنع المنتجات النهائية (BASCHAB & Jon PIOT، 2005، s. 434)، وبالتالي فتحديد المنتجات المحورية أمر بالغ الأهمية، فهو يساهم في توزيع فعال وكفاء للميزانية والتقليل من التكاليف.

لقد ساهم تطور مفهوم المنتجات المحورية في ظهور نموذج "شجرة الكفاءات"، الذي يعتبر المؤسسة المتنوعة شجرة كبيرة؛ يمثل الجذع والأغصان الرئيسية فيها: المنتجات الأساسية، والفروع الأصغر هي وحدات الأعمال، أما الأوراق والأزهار والفواكه فهي المنتجات النهائية، ونظام الجذر الذي يوفر الغذاء، القوت، والإستقرار فهو الكفاءات الأساسية، وعليه فإن تقييم قوة المنافسين من خلال النظر فقط في منتجاتهم النهائية هو تقييم قاصر، وهو نفس طريقة الحكم على قوة شجرة بالنظر فقط في أوراقها (MINTZBERG, Lampel, & Ahlstrand, 1998, s. 217)؛ بمعنى أن الحكم على قوة المنافس من منظور منتجاته كما أننا نقوم بتقييم قوة الشجرة من أوراقها فقط، بل الأخرى أن يتم تقييم المنافسين من مستوى الكفاءات الأساسية التي يمتلكونها ومنتجاتهم الأساسية، كما هو موضح بالشكل 7.

الشكل 7: دور الكفاءات الأساسية في المؤسسة



Source: METAIS, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*. Paris: Edition Economica. s. 50.

نلاحظ من الشكل 7 تمثيل لمؤسسة تملك أربع (4) كفاءات أساسية، ساهمت هذه الكفاءات في تكوين منتجين مركزيين، حيث بإضافة بعض الأجزاء والعناصر لهذين المنتجين المركزيين تمكنت المؤسسة من إنتاج اثنا عشر (12) منتجا نهائيا يتوزعون إلى أربع (4) وحدات أعمال إستراتيجية.

وأخيراً فإن التفكير من خلال المنتجات المحورية يمنح المؤسسة القدرة على التمييز بين مساهمة العلامة التجارية ومساهمة الصناعات التحويلية في التفوق؛ فإذا كان قياس قيمة العلامة التجارية يتم عبر ازدهار سوق المنتج النهائي، فإن قياس كفاءة الصناعة التحويلية يتم عبر قدرة منتجاتها المحورية، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى، فإن السيطرة على المنتجات الأساسية أمر بالغ الأهمية، لأن المركز المهيمن في المنتجات الأساسية يسمح للمؤسسة بالتحكم التام في أسواق المنتجات النهائية (Zack و Michael، 2008، ص 50).

من خلال هذا الدراسة توصلنا إلى أن كفاءات المؤسسة هي: "قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة، والإستفادة منها في اضافة قيمة للمستهلكين"، كما أنها تضم كفاءات عادية وكفاءات إستراتيجية، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين كفاءات أساسية، وهي التي تساهم مباشرة في قيمة المؤسسة وهي أيضا جوهر مهنتها، وهي أساس التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة وانشاء وحدات الأعمال الاستراتيجية، وكفاءات متميزة، وهي التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية، كونها تمثل مصادر التفوق للمؤسسة.

وأیضا مما سبق تبين لنا أن الأفكار التي كانت سائدة حول التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، والتي يتمثل جوهرها في أن مفتاح التفوق يكمن في مدى تأقلم المؤسسة مع بيئتها الخارجية، هي أفكار قاصرة؛ لأن الأفكار الأكثر واقعية، استندت في تشخيصها الاستراتيجي للمؤسسة إلى ما تمتلكه هاته المؤسسات من موارد وكفاءات، وهو ما يعرف بمدخل الموارد والكفاءات.

أهم النتائج المتوصل لها:

- ✓ هناك ثلاث مستويات للكفاءة، تتمثل في: كفاءات فردية، كفاءات جماعية، وكفاءات المؤسسة؛
- ✓ كفاءة المؤسسة هي قدرة المؤسسة على استغلال مواردها لتحقيق قيمة لربائنها؛
- ✓ كفاءات المؤسسة هي المحدد الأساسي لانشاء وحدات الأعمال الاستراتيجية؛
- ✓ تطوير المؤسسة لكفاءاتها يؤدي بها الى التوسع والنمو في نشاطها؛
- ✓ الاهتمام بكفاءات المؤسسة هو المصدر الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية.

أما الاقتراحات فنقتح مايلي:

- ندعو الباحثين لاثراء مدخل الموارد والكفاءات كونه مجال أكثر واقعية وفعالية لتطوير المؤسسات؛
- ندعو أصحاب المؤسسات والممارسين لمهنة إدارة المؤسسات وكذا الاستشاريين إلى الاهتمام بمجال دراسة موارد؛
- وكفاءات المؤسسة، كونه أثبت فاعليته في تطوير المؤسسات وتحقيق التفوق التنافسي في نشاطها؛
- وضع جرد دقيق بكفاءات المؤسسة الموجودة ومعرفة امكانية استغلال كل كفاءة وامكانية تطويرها؛
- تكييف أهداف المؤسسة بما يتوافق مع كفاءات المؤسسة؛
- استخدام المقارنة المرجعية لتطوير كفاءات المؤسسة.

1. Ann, M. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110-115.
2. Anne, D. (2008). *le management des compétences*. Paris: Vuibert.
3. BASCHAB, J., & Jon PIOT, J. (2005). *The Professional services firm Bible*. New Jersey: Published by John Wiley & Sons.
4. Boreham, N. (2004, March). A THEORY OF COLLECTIVE COMPETENCE: CHALLENGING THE NEO-LIBERAL INDIVIDUALISATION OF PERFORMANCE AT WORK. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 4-17.
5. Charles H, M., & Ralph F, B. (2015). *Innovation and Entrepreneurship: A Competency Framework*. New York: RoutledgeRoutledge.
6. Charles H, M., & Ralph F, B. (2015). *Innovation and Entrepreneurship: A Competency Framework*. New York: Routledge.
7. Charles, R. G. (2003). *Strategic Human Resource Management (éd. 2e)*. New Jersey: Pearson.
8. Claude, L.-L. (2009). *LA GESTION DES COMPÉTENCES: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises (éd. 2e)*. Paris: Éditions d'Organisation.
9. Daniel, P. (2005). *La compétence au coeur de la GRH*. Colombelles : Edition EMS.
10. DAVID D, D., & William J, R. (2004). *Competency-Based Human Resource MANAGEMENT*. California: Davies-Black Publishing.
11. DEJOUX, C. (2001). *Les Compétences au coeur de l'entreprise*. Paris: Edition d'Organisation.
12. Deroy, X., & collectif. (2007). *Formes de l'agir strategique*. Paris: De boeck.
13. Européenne, C. (2003). *Le développement des compétences dans les PME, Observatoire des PME européennes N1*. Belgique: Bureau des Publications Officielles des Communautés européennes.
14. Frank T, R. (2015). *STRATEGIC MANAGEMENT (éd. 2e)*. New York: McGraw-Hill Education.
15. Gerhard, P., & Tom, C. (2012). *Driving Strategy to Execution Using Lean Six Sigma: A Framework for Creating High Performance Organizations*. New York: CRC Press.
16. Gerhard, P., & Tom, C. (2012). *Driving Strategy to Execution Using Lean Six Sigma: A Framework for Creating High Performance Organizations*. New York: CRC Press.
17. Jacques, B., & Jean-Marc, S. (2006). *Les outils de la stratégie (éd. 2e)*. Paris: Edition d'Organisation.
18. Jay B, B., & Delwyn N, C. (2007). *Resource-Based Theory*. Oxford: OXFORD University Press.
19. Jean-Jacques, P. (2009). *MASTER STRATEGIE*. Paris: Edition ESKA.
20. Jean-Marie, D., René, A., & Nicolas, K. (2009). *Le Grand Livre de la Stratégie*. Paris: Eyrolesédition d'organisation.
21. Jean-Pierre, H., Michel, K., & Jacques, O. (2008). *Management: stratégie et organisation (éd. 7e)*. Paris: Dunod.
22. Jean-Yves, B. (2003). *Le management des connaissances et des compétences: en pratique (éd. 2e)*. Paris: Edition d'Organisation.
23. Joe, T. (2006). *FROM KNOWLEDGE MANAGEMENT TO STRATEGIC COMPETENCE: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation (éd. 2e)*. Singapore: Imperial College Press.
24. JOHN, W., & JOE, P. (2002). *Strategic Planning for Information Systems (éd. 3e)*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
25. Jonathan, W., & Ruth, W. (2002). *Developing Managerial Competence*. London: Routledge.
26. Laurence, L.-O., Frédéric, L., Bernard, G., Pierre, D., & Durand, R. (2013). *Strategor (éd. 6e)*. Paris: DUNOD.
27. le BOTERF, G. (2002). *ingénierie et évolution des compétences (éd. 4e)*. Paris: Editions d'Organisation.

28. Le Boterf, G. (2008). REPENSER LA COMPÉTENCE. Paris: Éditions d'Organisation.
29. Lou Van, B. (2004). Management des Compétences. Bruxelles: Edition de Boeck Université.
30. LydiahWanjiru, K., & James M, K. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive. Journal of Management and Strategy, 7(1), 98-108.
31. Meir, R. (2010). Knowledge Management Strategies for Business Development. New York: Business science reference.
32. METAIS, E. (2004). Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique. Paris: Edition Economica.
33. Michael, & Zack, H. (2008). Knowledge and Strategy. Boston: Butterworth-Heinemann.
34. MINTZBERG, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). STRATEGY SAFARI: A GUIDED TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT. New York: The Free Press.
35. Olivier, D., & Dominique, R. (2008). Culture d'entreprise: un actif stratégique. Paris: Dunod.
36. Per, J., & David, H. (2001). Company Analysis: Determining Strategic Capability. New York: John Wiley & Sons. Ltd.
37. Peter, W., & Sue, B. (2003). The Essential guide to managing small business growth. England: Published by John Wiley & Sons.
38. RON, S., & JORG, F. (2005). THE MARKETING PROCESS IN ORGANIZATIONAL COMPETENCE. Oxford: Elsevier Ltd.
39. Sadler, P. (2004). Strategic Management. London: Kogan Page Limited.
40. TONY, M. (2007). PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT (éd. 3e). New Jersey: Ashgate Publishing.
41. Trollor, J. N., Eagleson, C., Janelle, W., & Roderick, M. (2017). Development and dissemination of a core competency framework. The Journal of Mental Health Training, Education and Practice, 1-24.