

قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة

A reading in the approaches of the competitive advantage of the institution

د. محمد حامدي - جامعة باتنة 1

Hamdi.pmetic@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/07/24

تاريخ الإرسال: 2017/07/13

الملخص:

إن تنافسية المؤسسة تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول من طرف المستهلك، وذلك عن طريق تحليل سلسلة القيمة لمعرفة أهم الأنشطة المكونة للميزة التنافسية، وأيضا يجب على المؤسسة البحث على موارد نادرة تميزها على بقية المنافسين، وأيضا تكوين كفاءات تستطيع تسيير تلك الموارد لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية؛ سلسلة القيمة؛ مقارنة الموارد؛ مقارنة الكفاءات.

Abstract:

The competitiveness of the enterprise lies in its ability to produce good quality products at a price acceptable to the consumer by analyzing the value chain to know the most

important activities that constitute the competitive advantage. The company must also search for rare resources that distinguish it from other competitors, Those resources to achieve and maintain competitive advantage.

key words: Competitive advantage; Value chain; Resource approach; Competency approach.

مقدمة:

في ظل ازدياد قوة الصراع بين المؤسسات المتنافسة من أجل الحصول على أكبر عدد من العملاء من أجل توسيع حصصهم السوقية، فإن كل مؤسسة تحاول إظهار خصائص منتجاتها والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين، ولهذا برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق المؤسساتي.

يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً حديثاً، خصوصاً مع ما أفرزته العولمة من تزايد حدة المنافسة، مما أجبر المؤسسة إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة، حيث أن التنافس لم يعد يقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق، وإنما على قدرة المؤسسة وإمكانية بقائها واستمرارها في مواجهة المنافسين، ولذلك لا بد من تحقيق تميز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النجاح قصير المدى، وإنما بهدف تحقيق التفوق الدائم.

وهناك العديد من المداخل لتحقيق التميز على المنافسين وتحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي:

ما هي أهم المقاربات لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة على هذا السؤال وجب علينا التطرق للنقاط التالية:

- 1- كيف يستطيع تحليل سلسلة القيمة بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- 2- كيف يستطيع مدخل الموارد بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؟
- 3- كيف يستطيع مدخل الكفاءات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؟

ومن أجل الإجابة على تساؤل البحث وجب علينا وضع الفرضيات التالية:

- 1- يستطيع تحليل سلسلة القيمة بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- 2- كيف يستطيع مدخل الموارد بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- 3- كيف يستطيع مدخل الكفاءات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؛

وتكمن أهمية البحث في رفع الغموض عن طرق تكوين وامتلاك الميزة التنافسية الحديثة للمؤسسة الاقتصادية في ظل المحيط شديد المنافسة.

وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة فرضياتها يتم إتباع المنهج الوصفي، من أجل توضيح أهم المقاربات لبناء الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التغيرات التي عرفها العالم من خلال فتح الأسواق للمؤسسات من أجل قيام المنافسة الحرة، كان في السابق مفهوم الميزة النسبية هو السائد كأساس لتحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، ولكنه لم يعد كاف لذلك اجتهدت مؤسسات في إطار وسائل وطرق عمل في تحويل ميزات النسبية إلى ميزات تنافسية، من خلال استغلالها لعوامل إنتاج غير ملموسة وعلى رأسها جودة المنتجات، المهارات البشرية، إدارة المعرفة... إلخ¹.

وقد تم تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية والمتمثلة في قدرات الدولة أو المؤسسة المتمثلة في مواردها الطبيعية واليد العاملة الرخيصة، والمناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية ومتمثل في اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا والإبداع، وجودة الإنتاج وفهم إحتياجات ورغبات العميل، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

تعددت تعاريف الميزة التنافسية وسنبرز أهمها:

يمكن تعريف الميزة التنافسية على انها تعني استخدام عنصري الكفاءة والفاعلية في عملية تزويد العميل بمنتجات وخدمات تحقق رضاه أكثر من المنافسين الآخرين².

الميزة التنافسية هي الأداة التي تضمن نجاح المؤسسة في السوق التنافسي على المدى الطويل وتنشأ من قدرة المؤسسة على أداء أنشطتها بكلفة أقل وفعالية أكبر من منافسيها³.

الميزة التنافسية تتمثل في امتلاك المؤسسة مجموعة من الموارد وكفاءات والخصائص النادرة التي تؤهلها للتفوق على المنافسين بشكل مستمر⁴.

تعرف الميزة التنافسية على أنها العنصر الحرج الذي يقدم فرصة للمؤسسة لتحقيق أعلى ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها⁵.

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على صياغة إستراتيجية تمكنها من التفوق المنافسين عن طريق الاستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها ومواردها المتاحة وخبراتها المعرفية⁶.

تعرف الميزة التنافسية على أنها تفوق المؤسسة على منافسيها عن طريق إتباعها لإستراتيجية طويلة المدى تمكنها من بناء طرقها الخاصة ووسائلها لتحقيق أعلى حصة سوقية⁷.

و خلاصة القول بأن مفهوم الميزة التنافسية قد أعطي له العديد من تعاريف لكننا قمنا بذكر أهمها والتي تؤكد على أن الميزة التنافسية هي العنصر الحرج الذي يمكن المؤسسة من تقديم منتجات مميزة عن المنافسين في نظر العملاء، وبأقل سعر وبأحسن جودة لكسب رضاهم بما يضمن ربحية المؤسسة وديمومتها.

هناك عدة نظريات ومقاربة مفسرة لكيفية بناء المزايا التنافسية للمؤسسات نذكر أهمها:

ثانياً: تحليل سلسلة القيمة

إن أول ظهور لمفهوم سلسلة تحليل القيمة كان في الخمسينات من القرن الماضي بهدف التخفيض من تكاليف الأنشطة العسكرية، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها أسلوب يهدف إلى تحليل مختلف الأنشطة التي تؤديها المؤسسة والتي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف للمؤسسة⁸.

لقد تم تقديم نموذج سلسلة القيمة من طرف مايكل بورتر الذي عرفه على أنه نموذج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد وتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث ينظر للمؤسسة على أنها سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء:

هناك علاقة متينة تربط سلسلة القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها لتحليل العوامل المساهمة في بناء الميزة التنافسية، وذلك على النحو التالي⁹:

أ) تحليل مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها؛

ب) تسمح بمعرفة نقاط القوة من أجل تثمينها ونقاط الضعف من أجل معالجتها؛

ت) تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة؛

ث) التعرف على العلاقات والروابط التي لها تأثير على أسلوب أداء الأنشطة المؤسسة وعلى تكلفة المنتج النهائي؛

ج) محاولة تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير في العلاقات التي تربط بين الأنشطة داخل المؤسسة بهدف تحقيق المنتج المميز.

يتضح لنا نموذج سلسلة القيمة بصفة واضحة ومبسطة في الشكل

الموالي:

الشكل رقم 01: سلسلة القيمة



المصدر: خليفة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري

المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية،

دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص29.

الملاحظ من خلال هذا الشكل أعلاه هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، وأخرى أنشطة داعمة، تعمل بالتناسق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، وتستطيع المؤسسة بإستخدامها لهذه السلسلة تحقيق إمكانية التميز عن المؤسسات المنافسة بالاستغلال الأمثل لطاقتها أنشطتها الداخلية، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة:

أ) **النشاطات الرئيسية:** تدخل أساسا في التكوين المادي للمنتج وفي عملية تسليمه وتسويقه للعميل وكذلك خدمات ما بعد البيع، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف وهي¹⁰:

قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة

- (1) **الإمداد الداخلي:** وهي مجموعة النشاطات المتعلقة بضمان حركة تدفق المدخلات المؤسسة التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل: استلام، تخزين، المواد الأولية واللوازم التي تحتاجها المؤسسة؛
 - (2) **الإنتاج (العمليات):** هي الأنشطة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات أو منتجات تامة، وتشمل: عمليات التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات،... إلخ؛
 - (3) **الإمداد الخارجي:** وتشمل كافة النشاطات اللوجستكية المتعلقة بضمان التوزيع المخرجات من سلع وخدمات في الوقت المحدد للعميل من خلال نقلها تخزينها، تسليمها،... إلخ؛
 - (4) **التسويق والمبيعات:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من استراتيجيات ووظائف تسويقية وعمليات إشهار... إلخ؛
 - (5) **الخدمة:** وهي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسات من خلال كسب ثقة ورضى العميل مثل: خدمات ما بعد البيع.
- لا تستطيع الأنشطة الرئيسية العمل وحدها على إعطاء قيمة للمنتج لدى العميل وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، بل يجب على المؤسسة القيام بعملية التنسيق والترابط بين مختلف هذه الأنشطة الرئيسية وأنشطة داعمة لها.
- (ب) **النشاطات الداعمة:** هي النشاطات التي توفر الوسائل المستهلكة والهيكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية، وبالتالي تتمثل مهمتها في تنسيق بين مختلف الأنشطة وتحقيق كفاءة النشاطات الرئيسية، وتنقسم إلى¹¹:
- (1) **البنية الأساسية للمؤسسة (البنية التنظيمية):** وتشمل العديد من الأنشطة ووظائف، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التخطيط الاستراتيجي، تسيير الجودة،... إلخ؛

(2) إدارة الموارد البشرية: وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن إختيار أفراد المؤسسة، وتشمل عملية التدريب، التوظيف، الحوافز والعلاوات،...إلخ؛

(3) تنمية التكنولوجيا: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم منتجات المؤسسة وتحسين طريقة أداء مختلف الأنشطة الداخلة في تكوين حلقة القيمة، وتشمل وظيفة البحث والتطوير، تحسين العمليات، المعرفة الفنية،...إلخ؛

(4) الشراء: وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على مدخلاتها ضرورية لإتمام العملية الإنتاجية، وتتمثل في ضمان التدفق المستمر للمواد الأولية والمواد واللوازم، الآلات،...إلخ.

نستطيع القول بأن سلسلة القيمة تمكننا من التعرف على أهم الوظائف المنشئة للقيمة في المؤسسة، والتي تعمل المؤسسة بكل إمكاناتها من أجل تدعيمها وتنميتها بهدف إرضاء العملاء، ومنه التميز عن بقية المنافسين، خاصة في ظل اشتداد المنافسة التي تجعل من العميل محور لجميع أنشطة المؤسسات¹².

تسمح سلسلة القيمة بأن تقارن المؤسسة أنشطتها مع الأنشطة المؤسسات المنافسة لها، ومعرفة نقاط القوة وحالات الضعف داخل كل مؤسسة، ويؤدي فحص أنشطة المؤسسة إلى معرفة الاختلافات بين المنافسين في القيام بمختلف نشاطاتهم، والتي تساهم في خلق قيمة المنتج في نظر العميل ومن خلاله خلق الميزة التنافسية للمؤسسة¹³.

ثالثاً: مقارنة الموارد

يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من " Ricardo Say "، "David" وأعمال "Shunpeter" حيث يرى "Say" من خلال قانون المنافذ المشهور بأن المنتجات تستبدل بمنتجات وأن النقود ما هي إلا وسيلة وواسطة للتبادل، في حين تتمثل أعمال "Ricardo David" في نظرية الربح

قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة

التي تفرض على المؤسسة امتلاك مورد نادر لا يمكن لبقية المؤسسات المتنافسة إمتلاكه ويستطيع أن يعود عليها بعدة فوائد¹⁴.

ولقد ظهرت المقاربة المبنية على الموارد كإجابة عن الطريقة التي تمكن المؤسسة من خلق الميزة التنافسية ويعتبر " Edith Penrose " من المنظرين الذين أصلوا في كتاباته لهذه المقاربة، حيث ندى بأن نجاعة المؤسسة تكمن في كفاءة إستغلال مواردها النادرة، فالمؤسسة حسب رأيه يجب أن تكون نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة والخالقة للقيمة من وجهة نظر العميل، وحسب Edith Penrose فإن نمو المؤسسة يتعلق بثلاث عوامل لتسييرها وهي¹⁵:

- أ) قدرة إدارة المؤسسة على معرفة طلب السوق التنافسي؛
- ب) قدرة إدارة المؤسسة على مزج الموارد المتوفرة لها مع الموارد الجديدة من أجل أن تصبح أكثر تنافسية؛
- ت) تقبل المؤسسة المخاطرة المصاحبة لإستعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى الميزة التنافسية التي قد ترضي العميل.

بالنسبة لـ " Barney " فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف،... إلخ، التي تسييرها المؤسسة وتسمح لها بتخطيط وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية للوصول إلى الأداء المميز¹⁶.

1. **فرضيات مقاربة الموارد:** أهم الفرضيات التي تقوم عليها مقاربة الموارد ما يلي¹⁷:

أ) **التباين النسبي للموارد:** تفترض هذه المقاربة أن المؤسسات التابعة لنفس قطاع الصناعة يجب أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى أنا الموارد تختلف نسبيا من مؤسسة إلى أخرى حتى وان كانت هذه المؤسسات تابعة لنفس القطاع؛

ب) **سببية حركة الموارد:** تركز هذه المقاربة على عدم حركية مطلقة للموارد ما بين المؤسسات وهو ما يعني أن التميز في الموارد قد يكون مستداما،

لوجود عوامل أو موانع تحد من قدرة المورد على الانتقال من مؤسسة لأخرى.

2. أنواع موارد المؤسسة: تعرف الموارد بأنها مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) في فترة زمنية محددة والمرتبطة بشكل دائم بالمؤسسة ويمكن تصنيف موارد المؤسسة على النحو التالي¹⁸:

(أ) الموارد غير الملموسة: وتتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، براءات الاختراع،...إلخ؛

(ب) الموارد الملموسة: هي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشتمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة وتضم كل هياكل المؤسسة من مباني، وأراضي، الآلات، المواد الأولية،...إلخ.

3. تقييم موارد المؤسسة: على الرغم من وجود كثير من الموارد داخل المؤسسة إلا أن القليل منها فقط مستغل في تحقيق الميزة التنافسية، لذا وضع " Barney " (1991) طريقة VRIO التي تمكن من فحص الموارد ذات قيمة، نادرة وغير قابلة للإحلال وقابلة للتنظيم، ومدى مساهمتها في إستدامة مزايا تنافسية. معايير تقييم المورد ضمن طريقة VRIO:

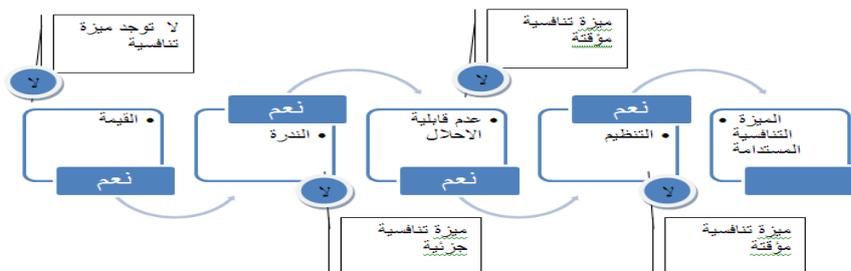
(أ) القيمة: عندما تكون الموارد قادرة على تحقيق قيمة للمؤسسة، ويمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية؛

(ب) الندرة: يجب ان تكون الموارد فريدة من نوعها لتقديم ميزة تنافسية للمؤسسة؛

(ت) عدم قابلية الإحلال: الموارد المؤسسة لا يمكن الحصول عليها بسهولة من طرف المنافسين؛

(ث) القابلية التنظيمية: الموارد نفسها لا تمنح أي ميزة للمؤسسة إذا لم يتم تنظيمها وإستغلالها والإستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والشكل الموالي يوضح طريقة VRIO:

الشكل رقم 02: الطريقة VRIO لتقييم الموارد



Source:

[http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.htm\(12/08/2016\)](http://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.htm(12/08/2016))

هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، والموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، هي فعلا تحقق القيمة ولكنها ليست موردا نادر لجميع المؤسسات حيث معظم المؤسسات لها موارد مالية ولكنها لم تحقق الميزة التنافسية، مما يعني أنها لا يمكنها أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات¹⁹.

رابعاً: مقارنة الكفاءات

تندرج مقارنة الكفاءات ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين من يعتبرها نظرية قائمة بذاتها، ومنهم من ينسبها ضمن مقارنة الموارد أي يعتبرها امتدادا لها، وقد شاع مصطلح الكفاءات بعد الكتابات التي نشرها كل من " Parahalad. K.C " و "Hamel.G"، والذي استعمل فيها لأول مرة مصطلح الكفاءات، لقد جاءت هذه الكتابات لتوضيح أهمية الكفاءات كعامل مهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، في الوقت الذي

اهتمت فيه أغلب كتابات في نظرية الموارد على أهمية مختلف أنواع الموارد الملموسة والغير ملموسة في بناء الميزة التنافسية.

جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقاربة نظرية الموارد، حيث تمثل مقارنة كلية تهتم بتكامل مع جميع مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي لتسيير الكفاءات ومدى إسهامها في تحقيق تنافسية المؤسسة.

وتعرف الكفاءة بأنها الأصول غير الملموسة، وتمثل جميع المهارات ذات الطابع الخاص، التي تشكل أساسا جيدا لقدرات المؤسسة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية²⁰.

و تعرف أيضا الكفاءات على أنها موارد يصعب تبادلها لأنها تكتسب من خلال التعلم الفردي والجماعي والتطبيق التسييري في المؤسسة، وتتمثل الكفاءات في جميع: المؤهلات التقنية، المعارف، القيم التسييرية، والخبرة المكتسبة.

الكفاءات المتميزة تعبر عن قدرات خاصة وفريدة تميز المؤسسة عن المنافسين، وهي بمثابة نقطة قوة تساعد المؤسسة على إنجاز وتحقيق الجودة وعمليات التجديد والاستجابة للعميل، والمؤسسة التي تملك الكفاءات يكون بإمكانها تمييز منتجاتها عن طريق تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف، وبالتالي تستطيع خلق قيمة أكبر للعميل مقارنة بمنافسيها²¹.

نستطيع تعريف الكفاءات على أنها مجموعة من المعارف بجميع أنواعها سواءا معارف علمية أو عملية، أو معارف سلوكية.

1. أنواع الكفاءات:

هناك العديد من أنواع الكفاءات التي نجدها في المؤسسة يمكن إستغلالها لتحقيق الميزة التنافسية، ولكن تعتبر الكفاءات التنظيمية ونتيجة تجسيدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين الموارد، من أهم أنواع الكفاءات المساهمة في خلق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك لصعوبة تقليدها من

المنافسين وهي العامل المحقق للتميز، حيث انه مع بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر من طرف الباحثين²²، يمكن تصنيف الكفاءات وفقا لثلاثة مستويات وهي²³ :

- (أ) **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة من المعارف النظرية والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الفرد للأنشطة المختلفة؛
- (ب) **الكفاءات الجماعية:** محصلة تنشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية فيما بينها والتي يقصد بها تآزر الكفاءات الفردية Synergie²⁴، وترتكز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة؛
- (ت) **الكفاءات التنظيمية:** تتمثل في تلك القدرات التنظيمية التي تنتج عن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية، وتسمح بخلق القيمة المضافة للعميل، وتتعلق أساسا بالعمليات الوظيفية والمهارات الجماعية والفردية ومهارات إتقان العمال.
- 2. تعبئة الكفاءات:**

يرى " le boterf.G " إن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع المؤسسة بالبحث عن الفرد الذي له هذه القدرة²⁵:

- (أ) **معرفة كيفية التعبئة:** فإملاك المعارف غير كاف وحده، ولكن يجب على الفرد الكفاء أن يكون قادرا على إستغلالها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة؛
- (ب) **معرفة كيفية التنسيق:** على الفرد الكفاء أن يعرف اختيار الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط الملزم به وإستغلالها لحل مشكلات العمل التي تواجهه؛
- (ت) **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة أو العملية الواجب إنجازها، كما هو الحال بالنسبة للموارد.

ساهم التصور الاستراتيجي للكفاءات في إضافة أبعادا جديدة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الداخلية المعقدة داخل المؤسسة والمتمثلة في (الموارد، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية، العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة)، مما جعلها تظهر كنقطة أساسية في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة في حد ذاتها وإنما في كفاءة تلك المؤسسة على مزج بين تلك الموارد لخلق القيمة المضافة للعميل²⁶.

الخاتمة:

من خلال ما تم سابقا قد تم توضيح الإطار الفكري لأهم مقاربات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في محيط يتميز بالمنافسة القوية، وتغير أذواق المستهلكين، وسرعة التطور التكنولوجي، يمكنها من البقاء والنمو.

إن تنافسية المؤسسة تكمن في قدرتها على إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وبسعر مقبول من طرف المستهلك، ويمكن أن نورد أهم مقاربات بناء الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال العناصر الآتية:

- ☑ سلسلة القيمة تمكن المؤسسة من التعرف على أهم الوظائف المنشئة للقيمة، والتي يجب أن تعمل المؤسسة بكل إمكانياتها من أجل تدعيمها وتنميتها بهدف إرضاء العملاء، ومنه التميز عن بقية المنافسين؛
- ☑ موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف،... إلخ، التي يجب تسييرها المؤسسة وتسمح لها بتخطيط وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية للوصول إلى الأداء المميز؛
- ☑ امتلاك الموارد غير كاف وحده، ولكن يجب على المؤسسة البحث على الفرد الكفاء الذي يكون قادرا على استغلال هذه الموارد بالطريقة المناسبة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

الهوامش:

- ¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل-، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 308.
- ² شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة علوم إنسانية إلكترونية، السنة السابعة، العدد45، 2010 جانفي، ص3
- ³ زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد أبو سالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، ص8.
- ⁴ بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الأردنية، 2008، ص7.
- ⁵ PP M. Porter, L'avantage concurrentiel, InterEditions, Paris, 1996 41-42.
- ⁶ قاش عبد الله، أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الشلف، 2013، ص 17.
- ⁷ رضا إبراهيم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، 2009، ص23.
- ⁸ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص123.
- ⁹ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية:مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10-9 نوفمبر 2010، ص 12.
- ¹⁰ قاسم شاوش سعيدة، الإتجاهات المعاصر لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص14.
- ¹¹ M.Porter, La concurrence selon Porter, Village Mondial, Paris, 2000, P85.
- ¹² Ibid ,P62.
- ¹³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص189.

- ¹⁴ سملاي يحضية، بلالي احمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة وقلّة، 10-09 مارس 2004، ص 156.
- ¹⁵ قاسم شاوش سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 16.
- ¹⁶ S.Ghera, Stratégies de développement durable , **Revue française de gestion** , N° 204, Lavoisier, Paris,2010, P 143
- ¹⁷ سملاي يحضية، بلالي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 156.
- ¹⁸ الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص 3.
- ¹⁹ برنار ماري، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008، ص 49.
- ²⁰ دلال عظيمي، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطفى، 2011، ص 204.
- ²¹ خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف وإتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 32.
- ²² سملاي يحضية، بلالي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 180.
- ²³ A.Dietrich, **Le Management des compétences**, Vuibert, Paris, Avril 2008, P3.
- ²⁴ براق محمد ورايح بن شايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 10-09 مارس 2004، ص 244.
- ²⁵ سملاي يحضية، بلالي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 180.
- ²⁶ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 102.