تمهيد

في ظل ما تشهده المؤسسات الاقتصادية من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية المطبوعة بطابع العولمة والمحكومة بقوانين وشروط المنظمة العالمية للتجارة وخاصة مع تطور الاتصالات وثورة المعلومات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات أصبح الحديث عن التسابق تحقيق هدف التفوق التنافسي أكثر من ضرورة، وبهذا الصدد استحوذ موضوع الميزة التنافسية على قدر كبير من الاهتمام من طرف المؤسسات، لكي تحتل مكان الريادة وتضمن بقاءها واستمرارها، وه ذا يتوقف على مدى امتلاكها لمصادر القوة، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية و إنما القوة القادرة على التفكير والإبداع والانجاز والمتمثلة في الكفاءات التنظيمية باعتبارها مصدر أساسي للميزة التنافسية، والتي ترتكز عليها المؤسسات المعاصرة، حيث أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه باقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية التوجه إلى تثمين مواردها الداخلية والبشرية خصوصا، ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى كفا ءاتها كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد المنافسة.

لذلك فقد تم تخصيص ه ذا الفصل لرصد المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية إضافة إلى إبراز دور الكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها واستمرارها، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- المبحث الثاني : مساهمة الكفاءات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر الميزة التنافسية من أشهر المصطلحات الاقتصادية التي صنعت ثورة هائلة على مستوى العلوم الإستراتيجية والإدارية في العقود الأخيرة، لاسيما مع ما أفرزته العولمة من اشتداد المنافسة، فامتلاك ميزة تنافسية أصبح يمثل هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحق يقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة وأيضا الكفاءات لذلك فقد خصص هذا المبحث لعرض الميزة التنافسية بشيء من التفصيل، وسيتطرق إلى مفهومها وخصائصها، أهميتها وأنواعها، العوامل المؤثرة فيها ومحدداتها وأخيرا مراحل بناءها ومصادرها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

ظهر مصطلح الميزة التنافسية في منتصف السبعينات ليحل محل مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين ورجال الأعمال خلال الستينات، ولذلك اجتهدت المؤسسات في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية.

1. تعريف الميزة التنافسية

يقول **(M. Porter)** أن: "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث تكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشا ف ميدانيا بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."[1]

وبناء على تعريف **(M. Porter)** حاول العديد من الباحثين والمتخصصين إيجاد تعاريف إجرائية لهم نذكر بعضها فيما يلي:

يُنظر للميزة التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية."[2]

وتعني أيضا: "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذه نية لها لمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم."[3]

أما **(Hofer)** فقد أكد أنّ: "الميزة التنافسية تشير إلى المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها" وقد أشار **(M^C Gahan)** لها بأنّها: "أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين." ويؤكد **(Pitts & Lei)** على أن الميزة التنافسية هي:"استغلال المؤسسة لنقاط قوتها

[1]– بن نذير نصر الدين، منصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، ملتقى الأردن، ص:12.

[2]– نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 1998، ص: 80.

[3] ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:192.

الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم."[1]

ويعرف السلمي الميزة التنافسية على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسين:

الأول: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

أما الثاني: فهو تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها."[2]

من خلال كل هذه التعاريف يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني إستراتيجية تنا فسية ذكية فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها.

ولتعريف الميزة التنافسية أكثر يكون من خلال إبراز وجهات نظر أهم الباحثين وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تعريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجابا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفها ال كلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
MACMALLAND & TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤس سة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: نثمر البكري، مرجع سابق، ص:194.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العديد من النقاط بشأن الميزة التنافسية وهي:[3]

- الميزة التنافسية لا تأتي بمحض الصدفة أو من العدم، بل هي وليدة تضافر مجموعة من الاستراتيجيات القاعدية المتبعة، والتي ينتج من استخدامها تحقيق ميزة أو خصوصية للمؤسسة تجعلها رائدة على منافسيها في السوق؛

[1]– خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان،2007، ص:355.

[2]– علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:96.

[3]– نفس المرجع، ص:97.

- هي الشيء الخصوصي في منتوج المؤسسة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية تميزه عن منتجات المنافسين؛
- تعتبر تحقيق الميزة التنافسية أمر ضروري لبلوغ القمة عبر السيطرة على الأسواق، إلا أن استمرارها مرهون بحسن تطبيق الاستراتيجيات المولدة لها؛
- حتى تتمكن من معرفة ما قد يظهره المنتوج من خصائص وميزات للزبون يجب أن تنطلق وجهة نظرنا حول تصميم المنتوج من أذواق ورؤى وتطلعات الزبون، بهدف السبق نحو تلبية ما يطلبونه مما يجعلنا نكون في مركز الوفي له دائما، ويجعلنا نحقق ميزة تنافسية في السوق.

2. خصائص الميزة التنافسية

يمكن تجسيد خصائص الميزة التنافسية في التالي:[1]

- **النسبية:** أن الميزة التنافسية تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- **الاستدامة:** أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل، وليس فقط على المدى القصير؛
- **التجدد:** أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- **المرونة:** أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اختبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى؛
- **الملائمة:** أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها

تعتبر الميزة التنافسية مهمة جدا في المؤسسات اليوم، وتتجسد بأنواع معوضة على بعضها البعض ومتكاملة، وفيما يلي نبين أهميتها وأهم أنواعها

1. أهمية الميزة التنافسية

بشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال:[2]

- تعطي المؤسسة تفوق نوعيا وكميا و أفضلية على المنافسين، وبالتالي يتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص:310.

[2]– نفس المرجع، ص:310.

- تجعل من المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية، والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجداراتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تحقق فوائد عديدة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية نذكر منها:[1]

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين بالتالي تحقيق رضائهم؛
- إمكانيات حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوبين لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛
- ستنعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

2. أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أنواع عديدة ومتنوعة، يبينها الجدول التالي طبقا لما أوردها بعض الباحثين:

جدول رقم(04): أنواع الميزة التنافسية طبقا لما أوردها بعض الباحثين

الباحثون	أنواع الميزة التنافسية
Evans,1993	كلفة– نوعية– مرونة– تسليم–إبداع
Certo & Peter, 1995	كلفة– نوعية– مرونة– اعتمادية.
Mintzberg & Quinn, 1996	نوعية– الإسناد – السمعة– السعر– التصميم.
Krajewski & Ritzman, 1996	كلفة– نوعية– مرونة– وقت.
Best, 1997	كلفة– تميز– نمو– تحالفات–الإبداع.
Slack, 1998	التصميم– النوعية– المرونة– سهولة الاستعمال– الجمالية– الإبداع
Macmillan &Tampo, 2000	كلفة– تميز– مرونة– وقت– تكنولوجيا

المصدر: خالد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص:357.

[1]– ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، الطبعة الأولى،2007، ص: 203.

وفيما يلي نشرح بعضها بشي من التفصيل:

2-1. ميزة التكلفة الأقل

وتتحقق هذه الميزة كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج أو تسويق منتجات بتكلفة أقل من المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال:[1]

- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير سواء في مجال الإنتاج أو التسويق وبما يضمن توزيع التكاليف الثابتة على وحدات أكبر؛
- الاستفادة من الخبرة المتراكمة بما يحقق خفض التكاليف؛
- تحقيق إنتاجية أكبر بتخفيض تكلفة العمليات الإنتاجية والتسويقية على أن تأخذ المؤسسة في الحسبان عدم تأثير برامج خفض التكلفة على التأثير في الجودة النسبية لعناصر المزيج التسويقي.

2-2. ميزة التمييز

تعمل هذه الإستراتيجية على تمييز المنتوج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن طريق خلق شي ما تدركه الصناعة على أنه متميز و متفرّد ويمكن لصيغ التميز أن تتخذ أشكالا عدة منها : التصميم، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين و الباعة...الخ، وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار، وتؤدي إلى زيادة هامش الأرباح مما لا يستدعي الحاجة إلى مركز كلفة منخفض.[2]

2-3. المرونة

وهي قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.[3]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ومحدداتها

يمكن القول أنه حتى الميزة التنافسية بدورها تتأثر بعوامل عديدة، كما تحدد وفقا لمتغيرين أساسين حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة وإمكانية المؤسسة على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم.

---

[1]- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص: 165.

[2]- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص:163.

[3]- ثامر البكري، مرجع سابق، 2008، ص:206.

1. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

هناك عوامل عدة نذكر من أهمها ما يلي:[1]

1-1. القدرات الإبداعية

إن عدم قدرة المؤسسة على تلبية وتقديم منتج يرضي جميع الرغبات في كل وقت يخطر لها إلى إحداث تغييرات فيما يخص خصائص ومواصفات منتجاتها، وذلك للتكيف مع تغيير أذواق ورغبات المستهلكين، وهذه العملية تعتمد على مايلي:

1-1-1. دراسة السوق

وهو ما لا يتم إلا بوجود نظام معلومات فعال، ويطلق على هذا النوع نظام معلومات الاتصال من أسفل إلى أعلى، فتتنقل المعلومات من مختلف المستويات والموظفين إلى الإدارة من أجل تقييم مدى فعالية تنفيذ القرارات والتعليمات التي تصدرها، وذ لك يسمح لها بمعرفة الطلب الحالي والاستماع إلى شكاوي وآراء المستهلكين حول المنتج الذي تعرضه المؤسسة.

1-1-2. الخبرة التكنولوجية للمؤسسة

وذلك باستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة بهدف تخفيف الأعباء عن العمال وذلك لتحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية.

1-2. القدرات الإنتاجية

تضم الإنتاجية وقدراتها عنصرين مهمين هما:

1-2-1. الجودة

تقوم إدارة الجودة في المؤسسات المعاصرة على عدة مرتكزات أهمها مايلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجيات ورغبات الزبائن؛
- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن فيما يتعلق بالمنتج؛
- إرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوبة وتسليمها في الوقت والمكان وبالسعر المناسب.

1-2-2. الإنتاجية

تعد معيار لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها ويعبر عنها بالعلاقة الموالية:

الإنتاجية = المخرجات/ المدخلات

فرفع الإنتاجية يعتبر من أبرز الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

[1]– عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جهينة، عمان، 2003، ص:122.

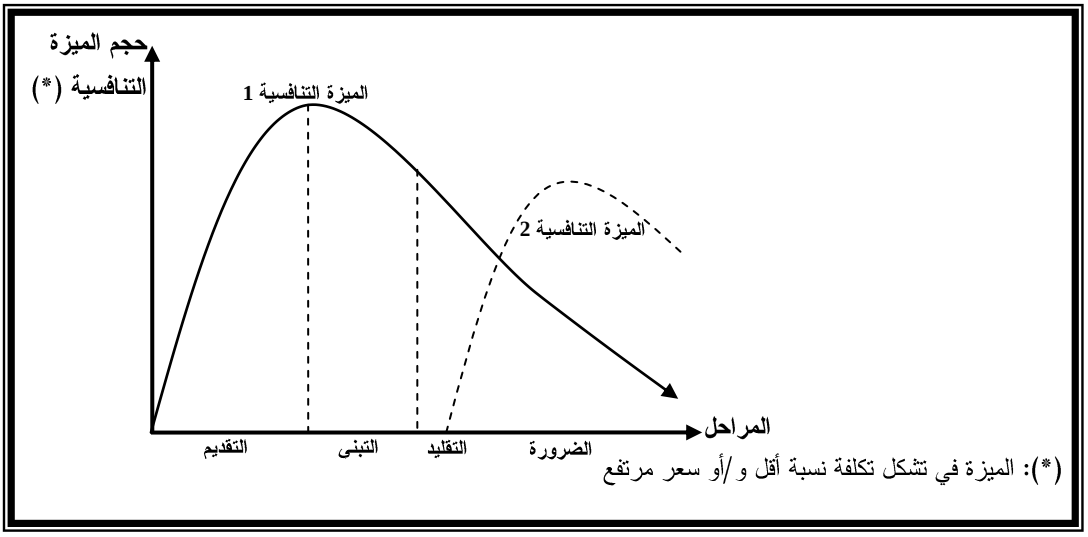
2. محدداتها

يمكن تحديد الميزة التنافسية من خلال عنصرين هامين:

2-1. حجم الميزة التنافسية

تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي من خلال الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، فالمؤسسة تبذل جهودا كبيرة للتغلب على المؤسسات المنافسة وتحاول تجنب أثرها وذلك كلما كانت المنافسة كبيرة، فالميزة التنافسية تمر بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص:86.

يتضح من خلال الشكل أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بأربعة مراحل كالآتي:[1]

2-1-1. مرحلة التقديم

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2-1-2. مرحلة التبني

تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

2-1-3. مرحلة التقليد

يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقل يد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

[1]– عمار بوشناف، مرجع سابق، ص:29.

2-1-4. مرحلة الضرورة

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحس ين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فالميزة التنافسية لها طبيعة ديناميكية هذا ما يجعل أمر مراجعتها أمرا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

2-2. النطاق التنافسي أو السوق المستهدف

تستطيع المؤسسة تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة كلما كان النطاق التنافسي كبير، كما أن النطاق الضيق يحقق ميزة تنافسية عن طريق التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز له.[1]

ويمكن تمييز أربع أنواع نطاق التنافس تؤثر في الميزة التنافسية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(05): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية والخارجية بالاعتماد على مصادر توريد مختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جهة يتتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تقديم منتجاتها في عدة مناطق داخلية أو في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ضلها المؤسسة، فوجود عدة روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص تحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،2003، ص ص:87-88.

[1]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 1998، ص:86.

المطلب الرابع: مراحل بناء الميزة التنافسية ومصادرها

لا تعتبر الميزة التنافسية من الصد ف والمفاجآت التي تجدها المؤسسة في محيطها، بل هي نتاج مصادر عديدة، وتبنى على مراحل أساسية، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتحديد ها بدقة.

1. مراحل بناء الميزة التنافسية

يحددها كل من **(Stephane)** و**(A.Tywomak)** في الخطوات التالية:[1]

1-1. الذكاء الحربي

يعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج، خاصة فهمهم للعلاقات مابين عوامل الإنتاج، والتنسيق فيما بينها والنتائج المنتظرة من استغلالها.

1-2. الأداء المشترك

بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب يتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية لتحقيق الربح، فالمجموعة الكفؤة تطور إجراءات لتخفيف التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم، التنسيق التبادلات.

1-3. كفاءة جديدة

على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز مابين موارد خاصة يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها فإن المعطيات التي تشير إلى انخفاض الفرق مابين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير الفوج لكفاءة جديدة.

1-4. اكتساب صفة التميز

إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة ترجمتها إلى ميزة التنافسية تتم بتعبئتها في نشاط المؤسسة وبالتالي تصبح الكفاءة رئيسية من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية.

2. مصادرها

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المصادر المتكاملة، لضمان ميزة تنافسية قوية وتكون مجسدة في مصدرين أساسيين هما:[2]

2-1. المصادر الداخلية

وتتضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وكذلك الأنشطة والمهارات ا لتي تقوم بها والتي تتحدد كالآتي:

---

[1]- موساوي زهية، خديجة خالدي، مرجع سابق، ص:175.

[2]- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص:357-358.

2-1-1. الموارد

وتشمل ما تمتلكه المؤسسة من موجدات كالمواد الأولية والأجهزة والأبنية والأموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، كذلك امتلاك المؤسسة ل هيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء ميزة تنافسية، حيث أن تميز المؤسسة في امتلاك موارد بشرية ذو مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين، سيجعلها تتميز عن المنافسين، العبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شي مكمل لتوفر الموارد وهو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المؤسسة ويقف في مقدمة ذلك التخطيط لأعمالها.

2-1-2. الأنشطة والمهارات

وتتحقق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، حيث قسم **(Porter)** عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة **(VALUE)** أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين رئيستين هما:

- **المجموعة الأولى:** مجموعة الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى خلق المادي للسلعة والخدمة وخدمات ما بعد البيع وتضم عدة أنشطة من بينها:
  - **التوزيع المادي الداخلي:** والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليها.
  - **التوزيع المادي الخارجي:** ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.
  - **العمليات:** وتضمن كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتج نهائي.
  - **التسويق والبيع:** ويتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمن تج ومنها الإعلان، البيع، التوزيع، التسعير والترويج.
  - **الخدمة:** وتشمل خدمات الإدامة لزيادة قيمة المنتج وتتضمن التركيز والتدريب والتصليح وغيرها.
- **المجموعة الثانية:** مجموعة الأنشطة المساندة وتتضمن:
  - **الإمداد:** ويشمل الإمداد بالمواد الأولية والتجهيزات.
  - **تطوير التكنولوجيا:** ويشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.
  - **إدارة الموارد البشرية :** وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتطوير الموارد البشرية والحفاظ عليهم للاستخدام الأمثل لها.
  - **البنى الأساسية في المؤسسة :** وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.

2-2. المصادر الخارجية

يؤكد كل من **(Lei)** و**(Pitts)** على أن مصادر الميزة التنافسية الخارجية كثيرة ومتعددة، تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، إذ تضم مجموع العوامل السياسية، الاقتصادية والديم وغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على الم ؤسسات بالاتجاه الايجابي والسلبي، والعامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمؤسسة إلى اهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجود لدى الآخرين تمكن المؤسسة من تقديم منتج ذو قيمة للزبائن تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المؤسسة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها السوقية على حساب المنافسين الآخرين، كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أو غير مادية والاختراعات الجديدة، فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة كظهور سلع أو خدمات جديدة، ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو ظهور بدائل للمواد الخام واستخداماتها أو اختفاء سلع معينة أو ظهور سلع بديلة لسلع حالية ، كل من هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين.[1]

إن المؤسسة بإمكانها أن تبني م يزة تنافسية، إذا أحسنت التعامل مع هذه المصادر واستغلالها بشكل كفؤ يضمن لها التفوق والنجاح.

إن تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الراهن، لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليه ا، وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليها، بالتالي فهي بحاجة للعمل على التحسين والتجديد وتطوير لميزاتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي وال حقيقي للميزة التنافسية المستمرة.

[1]– زهية موساوي، خالدي خديجة، مرجع سابق، ص: 170.

المبحث الثاني: مساهمة الكفاءات التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات الاقتصادية، بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات التنظيمية أحد عناصرها الأساسية، فالمؤسسة الاقتصادية التي تسعى للمحافظة على بقائها واستمراريتها ينبغي عليها أن تمتلك كفاءات تنظيمية فعالة، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال التعرض إلى علاقة الموارد والكفاءات التنظيمية بتحصيل الميزة التنافسية،الكفاءات التنظيمية كمصدر لربحية المؤسسة وخلق القيمة،تقييم الكفاءات التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: علاقة الموارد والكفاءات التنظيمية بتحصيل الميزة التنافسية

إن الحديث عن الموارد وفلسفتها في تحقيق وإدامة المزايا التنافسية، لا يحقق الأهداف المرجوة منه دون التطرق إلى المفاهيم ذات العلاقة والمتمثلة في الكفاءات التنظيمية التي تعد نتيجة لأسباب تميز وفرد موارد ومهارات المؤسسة، كما تعد السبب والنتيجة الرئيسية في تحقيق وإدامة المزايا التنافسية.[1]

فالمؤسسات الاقتصادية في ضوء مواردها تقوم ببناء كفاءات تنظيمية عامة وهذه تمثل تشكيلة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، إن هذه الكفاءات العامة تعطي للمؤسسة الاقتصادية مساحات كافية للمنافسة بمختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المؤسسة ولكي تكون فاعلة ومتميزة، أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من الكفاءات تنفرد فيها لتشكل لها ميزات تنافسية، تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة.[2]

إن الكفاءات المتميزة تمثل قدرات خاصة وفريدة تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، والكفاءات المتميزة تمتاز بثلاث خصائص أساسية هي:[3]

- تساهم الكفاءات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم؛
- لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الكفاءات المتميزة أو في أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة؛
- تسمح الكفاءات المتميزة للمؤسسة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، إن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات التنظيمية في مجمل عمليات وإجراءات المؤسسة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

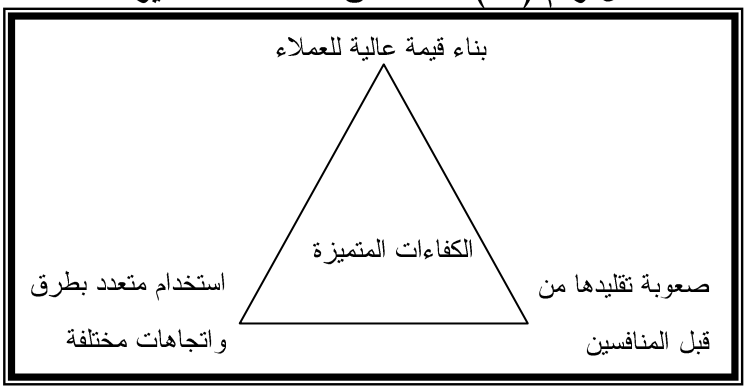
---

[1]– تشارلز هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 212.

[2]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 305.

[3]– آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص: 73.

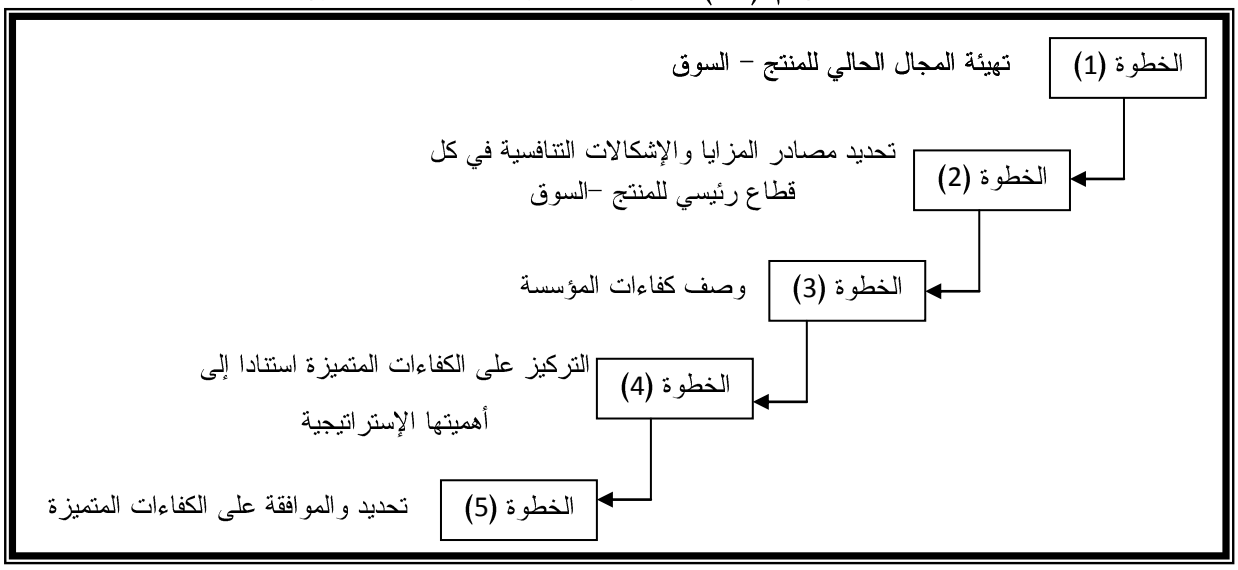
شكل رقم (04): خصائص الكفاءات المتميزة



المصدر: آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص: 74.

إن مفهوم الكفاءات التنظيمية والذي عمم استخدامه من قبل **(Gary Hamel)** و**(Prahalad)** يعني قدرة المؤسسة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المؤسسة المتنوعة، وبالتالي فإنها تسند كفاءاتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة، ولغرض فحص علمي وواقعي تؤشر فيه المؤسسة وتحدد كفاءاتها المتميزة فإنه يمكن طرح الخطوات التالية كأطر للوصول إلى هذا الأمر، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): خطوات تحديد الكفاءات المتميزة



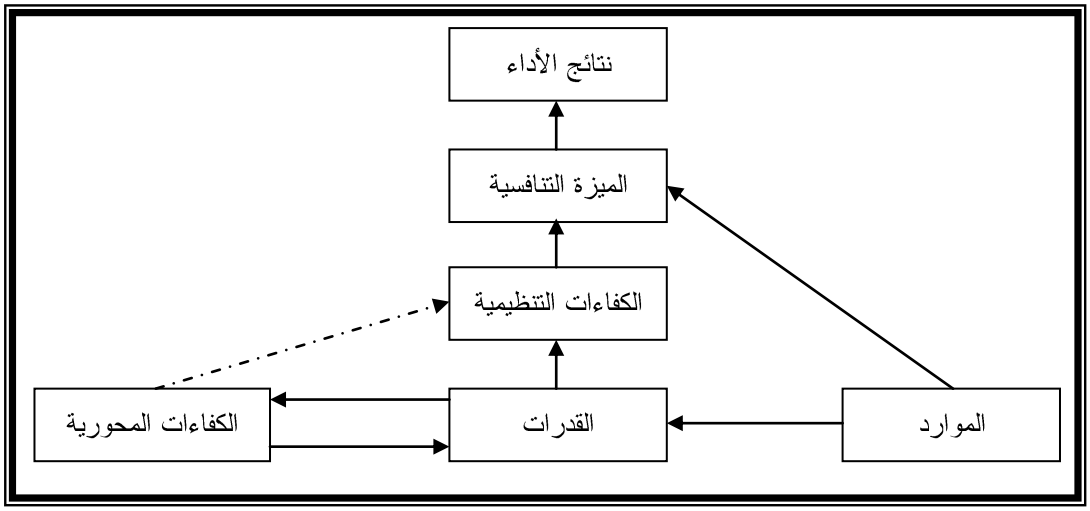
المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 307.

إن المؤسسة وهي تعمل في بيئات شديدة المنافسة سريعة التغيير، عالمية الأبعاد تحاول الاستفادة من هذه الموارد وبالأخص الكفاءات التنظيمية لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المؤسسة في إستراتيجياتها.

1. الموارد، الكفاءات التنظيمية والميزة التنافسية

يشير(**Hamel**) و(**Heene**) إلى أن المؤسسة التي تسعى للحفاظ على بقائها واستمراريتها، يتطلب منها أن تمتلك موارد وكفاءات تنظيمية، وبالتالي يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة [1]، كما أشار (**Couter**) إلى أهمية كل من الموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم (06): الدور الإستراتيجي للموارد والكفاءات التنظيمية



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 362.

ويؤكد (**Grant**) على أهمية الربط ما بين موارد وقدرات المؤسسة وكفاءاتها التنظيمية والمحورية، باتجاه تحقيق الميزة التنافسية، وبعيدا عن السياق النظري للتحليل، وانسجاما مع الواقع العملي والذي يواجه المؤسسة، يشير (**Grant**) إلى الخطوات التالية لوضع الموارد والقدرات والكفاءات المحورية موضع التنفيذ هي:[2]

- تحديد الموارد والكفاءات التنظيمية الرئيسية للمؤسسة؛
- تقدير الموارد والكفاءات التنظيمية من خلال معيارين أساسين، الأول يتمثل بالأهمية والذي يشير إلى أي الموارد وكذا الكفاءات أهمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما المعيار الثاني فيتمثل في مقارنة نقاط قوة المؤسسة وضعفها مع المنافسين في قطاع الأعمال؛
- تطوير نتائج الإستراتيجية، وهنا يتطلب من المؤسسة التعرف على:

– سبل قيام المؤسسة باستغلال نقاط قوتها الرئيسية بفاعلية أكثر؛

– ما الذي تستطيع المؤسسة القيام به حيال نقاط ضعفها الرئيسية وتحويل الضعف لدى المنافسين؛

[1]– خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 361.

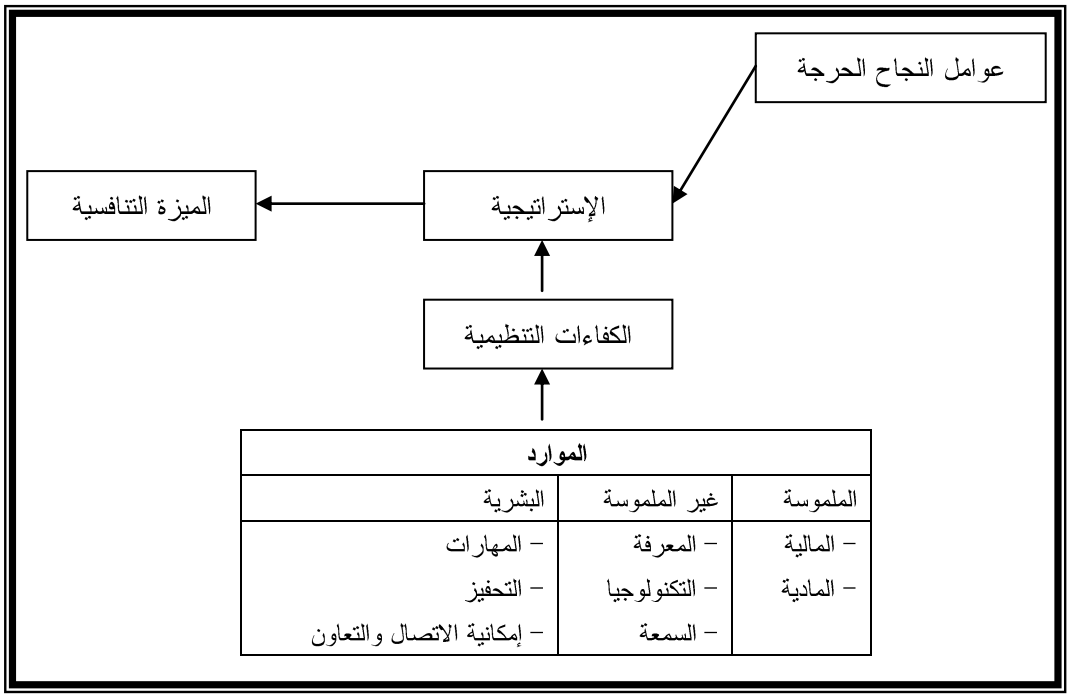
[2]– مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2006، ص: 181.

– ماذا عن نقاط قوة المؤسسة غير الهامة وهل هي زائدة عن الحاجة، وهل هناك طرق تمكن المؤسسة من نشر نقاط قوتها بفعالية أكبر.

لقد ذهب بعض المنظرين إلى إبراز أهمية الموارد والكفاءات التنظيمية كجزء هام من الموارد وقدرتها على تحقيق المزايا التنافسية إلى اعتبار هذا المنظور الفكري نظرية متكاملة الأبعاد يمكن تطبيقها في صياغة الإستراتيجية والخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وفي إطار الربط بين الموارد والميزة التنافسية والكفاءات التنظيمية، – كجزء من الموارد– يشير **(Grant)** إلى أن هناك علاقة بين هذه العناصر من جهة والإستراتيجية من جهة أخرى.[1]

كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (07): الترابط بين الموارد والكفاءات التنظيمية والميزة التنافسية وإستراتيجية المؤسسة.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 304.

بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية إلى إسناد كفء لإستراتيجية المؤسسة وجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية، فالهدف الرئيسي من الإستراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية.

يؤكد **(Hamel)** و**(Heene)** على أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتأتى من الموارد فقط وإنما الكفاءات التنظيمية المتميزة أيضا تلعب دورا، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، ولكن إذا لم تمتلك القدرة على استغلال تلك المواد بفاعلية فقد تحقق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءات المتميزة وبالتالي الإخفاق في الوصول إلى ميزة تنافسية.

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 304.

المطلب الثاني: الكفاءات التنظيمية كمصدر لربحية المؤسسة وخلق القيمة

تعتبر الكفاءات التنظيمية مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن كل المقومات والخصائص المتعلقة بتوفير المعلومات والمعرفة وتحويلها من خلال القدرات إلى منتجات ذات قيمة وربح للمؤسسة، يجعلها تتميز في السوق.

1. الكفاءات التنظيمية كمصدر لربحية المؤسسة

تتحدد طاقة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكثر من تكلفة رأس المال المستثمر وفق عاملين هما:[1]

1-1. مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المؤسسة

يقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة حيث تعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك، فإن هذه العوامل ليست سوى محصلة لتأثير الموارد للمؤسسات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات التنظيمية، فحواجز الدخول في السوق مثلا تعتمد على براءات الاختراع وأثر الخبرة، واقتصاديات الحجم وغيرها من الموارد التي تحوزها هذه المؤسسات ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها.

حيث أن قوة جاذبية الصناعة (أو قوة السوق) وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المؤسسة، والتي تعد الكفاءات التنظيمية أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المؤسسة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكار ية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يمكن تفسيرها بدرجة أكبر أو بشمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

1-2. مدى قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية

تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المؤسسة وليس البيئة الخارجية، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل، فعلى سبيل المثال لكي تحقق المؤسسة ميزة تكاليفية فقد يتطلب الأمر أن تمتلك المؤسسة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي أو الحصول على عمالة رخيصة...الخ، وبالمثل لكي تحقق المؤسسة ميزة التميز في الجودة يتطلب الأ مر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، أو جهود بيعية مكثفة لتقديم الخدمات ...الخ، ومنه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة بناء على إستراتيجية تنافسية مبنية على الموارد الإستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المتميزة أو

[1]- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص: 39-40.

الاعتماد على الكفاءات التنظيمية أو غيرها، من شأ نها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل، أو تميز المنتج، أو الجانبين معا، ويتحقق مع ذلك معدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل.

في حين تتناقص الميزة والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاذ الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، كما تعتمد سرعة تضاءل الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات التنظيمية[1]، ويمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية وهي:[2]

- خاصية الاستمرارية؛
- التقليد أو استنساخ إستراتيجية المؤسسة؛
- إمكانية تحويل الموارد؛
- إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها.

ومنه يمكن القول أن نظرية الموارد وإن اهتمت بالعوامل الهيكلية، فإنها لا ترى فيها سوى محصلة للموارد من ضمن الكفاءات التنظيمية، التي تعتبر ركيزة أساسية للإستراتيجية التنافسية باعتبارها أساس الربحية والتنافسية.

2. دور الكفاءات التنظيمية في خلق القيمة

يعرف **(Zeithaml)** القيمة على أنها التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه.[3]

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمؤسسة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة، وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة من المسير المعلوماتي، رئيس الموارد البشرية...الخ، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية، وهذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية:[4]

2-1. سلسلة القيمة

تعد سلسلة القيمة **(La chaîne de Valeur)** المقترحة من طرف **(Porter)** تقنية تهدف إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية المحتملة من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة، فإذا ما

[1]- آسيا رحيل، مرجع سابق، ص: 77.

[2]- الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص:265.

[3]- آسيا رحيل، مرجع سابق، ص: 78.

[4]- سملالي يحضية، مرجع سابق، ص: 40.

علمنا أن الميزة التنافسية تنشأ عن العديد من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة قصد تصميم وإنتاج وتسويق فمن البديهي أن يساهم كل نشاط في تح ديد الوضعية النسبية للمؤسسة سواء على مستوى التكاليف أو تميز المنتجات.

وعليه فإن المؤسسة حسب **(Porter)** تحصل على ميزاتها التنافسية سواء بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الإستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسها.

الأمر الذي يتطلب فحصا دقيقا لهذه النشاطات، التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدفق مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تلبي من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها، كما يجب على المؤسسة أن تطور الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخصيص موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم فيها بطريقة جيدة، بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة لهذه الأخيرة.

2-2. خصائص الكفاءات التنظيمية المحققة للميزة التنافسية

حسب **(Barney)** فإنه لكي يكون للكفاءات التنظيمية أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص والصفات أطلق عليها تحليل **(Vrio)** وهي:[1]

2-2-1. الكفاءات التنظيمية تساهم في خلق القيمة للمؤسسة

وخلق القيمة يأتي خصوصا إما من اغتنام الفرص أو اجتناب التهديدات في المحيط، ومعروف ما للمعرفة وللكفاءات التنظيمية من أثر في ذلك، فمثلا بمقدار ما نجد أن الأفراد كانوا أكفاء ومتميزين معرفيا بقدر ما يكون أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج، كما أنه بقدر ما يكون لدى المؤسسة من مهارات وكفاءات عالية، بقدر ما يزداد رصيدها من رأس المال البشري المتميز.

2-2-2. الكفاءات التنظيمية نادرة

وبالأخذ في عين الاعتبار التباين الطبيعي لدى الأفراد مثلا في القدرات الذهنية، فإن تلك الكفاء ات التي تحوز على رصيد معتبر و مميز من المعرفة والم هارات، هي عادة ما تكون نادرة، كما أن ندرة الكفاءات التنظيمية والطاقات المؤهلة والماهرة، هي التي توجد المؤسسات وتشكل تحديا حقيق يأمام منافسيها.

2-2-3. الكفاءات التنظيمية غير قابلة للتقليد

حسب كل من **(Heene)** و **(Parhalad)** فإن الكفاءات التنظيمية لها تركيبة معقدة وهذا ما يجعل عملية تقليدها صعبة أو مستحيلة، فهي تحوي عناصر وخصائص في تركيبها تجعلها معقدة، لذا يصعب تقليدها نهائيا، إضافة إلى أنها تمتاز بعنصر الخبرة الذي ينشأ من خلال الاتصال الفعال والعلاقات التي تنشأ بين المهارات المختلفة وهذ ا من شأنه أن يساعد مع تطوير المؤسسة من خلال تقليل التكاليف، ومعروف في هذا الإطار صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة المحققة بالمؤسسة،

[1]- Bertrand quélin, Jean. Luc arrègle, Op-cit, P P : 59-60.

لتداخل النشاطات وأيضا معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة من جهة، وكذا صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية، بخصائصها الجوهرية المسؤولة عن خلق القيمة من جهة أخرى.

2-2-4. الكفاءات التنظيمية غير قابلة للتحويل

ويقصد بها عدم إمكانية استبدال الكفاءات التنظيمية بأخرى مماثلة لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للكفاءات إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام كفاءات إحلالية، فهي بحكم طبيعتها وبفعل خصائصها لا تقبل التحويل.

فقد أكدت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد غير الملموسة ومن أبرز هذه الموارد الكفاءات التنظيمية، فالإبهام والغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها وتقييمها، وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد الذي يمثل جوهر ولب الميزة التنافسية، فكما يؤكد كل من **(Godfrey)** و**(Hill)** على أنه كلما كانت الكفاءات التنظيمية غير منظورة، كلما زادت صعوبة تقليدها، وبالتالي الميزة التنافسية المبنية عليها ستكون دائمة.

المطلب الثالث: تقييم الكفاءات التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب إلى جانب ما تم ذكره، الاستغلال الذكي للكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي للكفاءات التنظيمية وهذا في إطار البيئة التنافسية المحيطة، حيث اقترح كل من **(Boal)** و**(J. Barney)** و**(I. Drerix. Cod)** خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية وهي:[1]

1. الاختبار الأول

يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الكفاءات التنظيمية لإستراتجية المؤسسة، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للكفاءات التنظيمية المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تجنيب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟

2. الاختبار الثاني

يتعلق بـالندرة، حيث يتم فصل الكفاءات العادية عن الكفاءات النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الكفاءات التنظيمية نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية.

3. الاختبار الثالث

ضمن هذا الاختبار يتم فصل الكفاءات التنظيمية التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الكفاءات التنظيمية وعلى هذا الأساس كلما كانت الكفاءات غير محسوسة كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة وصعبة التقليد.

[1]– سملالي يحضية، مرجع سابق، ص: 54.

4. الاختبار الرابع

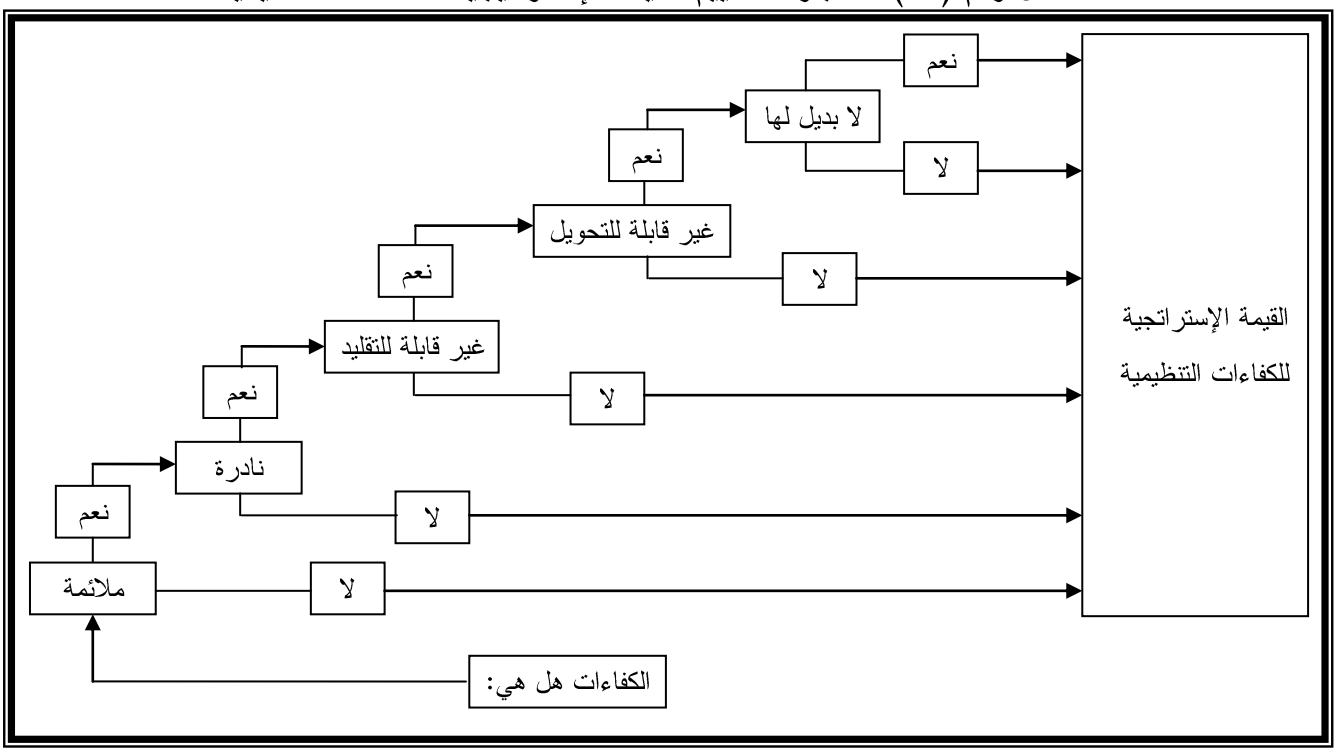
يهتم بمدى قابلية تحويل الكفاءات، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات الفردية المجندة في المؤسسة لا تعتبر مستحوذة عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية، عكس الكفاءات الجماعية التي تشكلت بتفاعل العديد من العوامل مثل : البيئة التنظيمية، التكنولوجيا، روح التعاون والتكامل المهني والنفسي والعمل الجماعي، وعوامل أخرى يصعب تفسيرها أو نقلها إلى محيط آخر.

5. الاختبار الخامس

يعد هذا الاختبار مهما لارتكازه على الكفاءات التنظيمية، فهو يكشف عن الكفاءا ت التي يصعب استبدالها بكفاءات مشابهة، تعوضها على مستوى الإستراتيجية المتبناة، وفصلها عن تلك الكفاءات سهلة التبديل، حيث أنه إذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل فإنه يصعب على المنافس إيجاد كفاءة بديلة تكون مصدرا لميزته التنافسية.

ويمكن تمثيل هذه الاختبارات في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات التنظيمية



المصدر: سملالي يحضية، مرجع سابق، ص: 55.

ومنه يمكن القول أن الكفاءات التنظيمية تزداد أهميتها باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية المستدامة كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن ميزة تنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجها إستراتيجيا يرتكز على إدراك دور هذه الكفاءات في خلق القيمة وتحقيق الربحية.

حتى تتمكن المؤسسة من إنشاء ميزة تنافسية لا بد أن تنتهج إستراتيجية تستغل هذه الموارد والتي من أهمها الكفاءات التنظيمية بصورة فعالة، ولكن من حيث القدرة على توليد أربا ح من مركز الميزة التنافسية هذا، يتوقف الأمر على المدة الزمنية التي تستطيع المؤسسة خلالها المحافظة على ميزتها، وتعتمد استدامة الميزة التنافسية على عوامل تتجسد في تلك الخصائص المميزة للكفاءات التنظيمية، لذا وجب على المؤسسة أن تعمل على تنميتها وتعزيزها، وأن تنظر الإدارة العليا إلى مؤسستها على أنها مجموعة من القدرات والكفاءات وليست محفظة منتجات.

خلاصة الفصل

لقد غدت اليوم الكفاءات التنظيمية بفضل ما تحقق من إنجازات، دعامة أساسية للميزة التنافسية فقد أصبح نموذج التسيير بالكفاءات التنظيمية الأسلوب الأنجع بلا منازع، للوصول بالمؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الميزة التنافسية، مما دفع بالعديد منها إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات تنظيمية متميزة، فقد اتضح مما تقدم أن الكفاءات التنظيمية تعتبر مصدر أساسي للميزة التنافسية، فامتلاكها يعد المصدر الوحيد الذي يستطيع التوليف و التحكم في موارد المؤسسة ، التي توظفها من أجل تحقيق الربح وخلق قيمة مضافة، كما تتوفر على خصائص تساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية واستمرارها.