

✚ **تعريف الكفاءات الإستراتيجية:** تدعى أيضا بالكفاءات الأساسية، أو المتميزة، وهي في الحقيقة تمثل مهارات تنظيمية، فإذا كانت هذه الأخيرة عبارة عن تنسيق وربط بين مجموع الكفاءات المهنية التي تمثل المستوى الفردي، فإن الكفاءات الإستراتيجية تتحدد من خلال الكفاءات التنظيمية.

عرّفها le Boterf على أنها " مزيج من المعارف، الكفاءات الفردية، ومختلف الموارد، و تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات (la synergie) بين الكفاءات الفردية "

كما عرّفت أيضا على أنها المورد الإستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء المعارف و الخبرات في الأنظمة التقنية و التسييرية، القيم و المعايير. في حين يعتبرها البعض: " إدماج لمعارف متخصصة من أجل إنجاز مهمة إنتاجية، حيث الإنجاز المتكرر لهذه المهام يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء القيمة بتحويل العوامل إلى منتجات".

✚ **خصائص الكفاءات الإستراتيجية:** حتى تكون الكفاءات إستراتيجية يجب أن تتميز بثلاثة خصائص:

1- أن تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وتكون صعبة التقليد مما يجعل صفة إحتكارها من قبل المؤسسة دائمة، حيث أن المهمة الأولى للمؤسسة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية هي السبق في الشراء (préemption) أو الحيازة للموارد النادرة والتي تعتبر المهارات أهمها.

2- تمنح قيمة كبيرة للزبائن (من خلال المنتجات و الخدمات المقدمة).

3- تغذي مختلف عروض المؤسسة في الأسواق أي تمتاز بالمرونة فلا تقتصر مساهمتها على المنتجات الحالية، بل يمكن أن تساهم في تمييز المنتجات الجديدة أيضا.

✚ **المجالات الكبرى للكفاءات الإستراتيجية:**

ميّز C.K.Prahalad و G. Hamel بين ثلاثة مجالات كبرى للكفاءات الإستراتيجية

وهي:

1- **مجال يتعلق بمدخل السوق:** (التسويق، التوزيع، المبيعات، تسيير العلامات...).

2- **العملية الإنتاجية:** (سرعة التنفيذ، إحترام الأجال، تحقيق الليونة، تحقيق الجودة...) أي على مستوى المؤسسة.

3- **المساهمة الوظيفية المميزة للمنتوج:** هذا المجال الأخير يخص منتوج محدد، و له أهمية متزايدة لأنه يحدد المعيار الأساسي عند صياغة المؤسسة لإستراتيجيتها، مما يمكّنها من تقديم منتجات ذات قيمة تزيد عمّا يقدمه المنافسون.

✚ **علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية:**

1- **الميزة التنافسية:** ظهر المفهوم ليكشف عن قدرة المؤسسات على احتلال مواقع الصدارة و تحقيق السبق، و تتجلى هذه القدرة في صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في

مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع. أي تعكس تفوق بعض المؤسسات على منافسيها.

و تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، المالية والتنظيمية... المتاحة لها، و يرى Porter - الذي يعود له الفضل في ظهور ورواج المصطلح - أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين.

إن مظاهر الميزة التنافسية كثيرة، و مهما كانت الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق هذه الميزة فإنها تؤدي إلى تحقيق إحدى أو بعض هذه المظاهر، ومنها: الوقت الأمثل، رضا الزبون، تحسين أسلوب الإنتاج، العلاقات القوية مع الموردين وباقي الأطراف الآخذة في المؤسسة ...

وفق نموذج Porter -الذي يعكس المقاربة الكلاسيكية- والذي يقوم على تحليل مصادر الميزة التنافسية (وبالتالي مصادر إنشاء القيمة) من طرف المؤسسة من خلال سلسلة القيمة، هذه الأخيرة التي تعكس الدور الذي تلعبه مختلف وظائف المؤسسة في عملية إنشاء القيمة من خلال إستراتيجية خفض التكاليف أو تمييز المنتج. [فحسب سلسلة القيمة تعتبر المؤسسة سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وتنقسم إلى نوعين حسب درجة مساهمتها في إنشاء القيمة، أنشطة أساسية وأنشطة داعمة]، غير أنه بتبني منطق الكفاءات ظهرت المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات

2- المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات:

ظهرت هذه المقاربة في سنوات الثمانينات مع أعمال Wernerfelt، تبنت رؤية إستراتيجية مختلفة تماما عن نموذج Porter، حيث تنظر إلى المؤسسة على أنها: "مجموعة موارد مادية وغير مادية أو كحافطة كفاءات متميزة تساهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتمييزها"

حسب هذا النموذج، فإن تطور المؤسسة لا يرتبط بمحيطها الخارجي فحسب وتحقيقها لميزة تنافسية ليس بالضرورة نتيجة إختيارها للثنائية (منتوج/سوق)، بل وأيضا نتيجة لإمتلاكها لمجموعة موارد وكفاءات متميزة.

بتعبير آخر يمكن القول بأنه عندما يكون المحيط جد متقلب فإن الكفاءات والموارد تشكل القاعدة أو الأساس الأكثر إستقرارا لتحديد هوية أو وجود المؤسسة.

تبلورت أفكار هذه المقاربة أكثر مع أعمال Prahalad و Hamel, Collis, Barney وغيرهم من الباحثين. و تقوم على عدد من المبادئ:

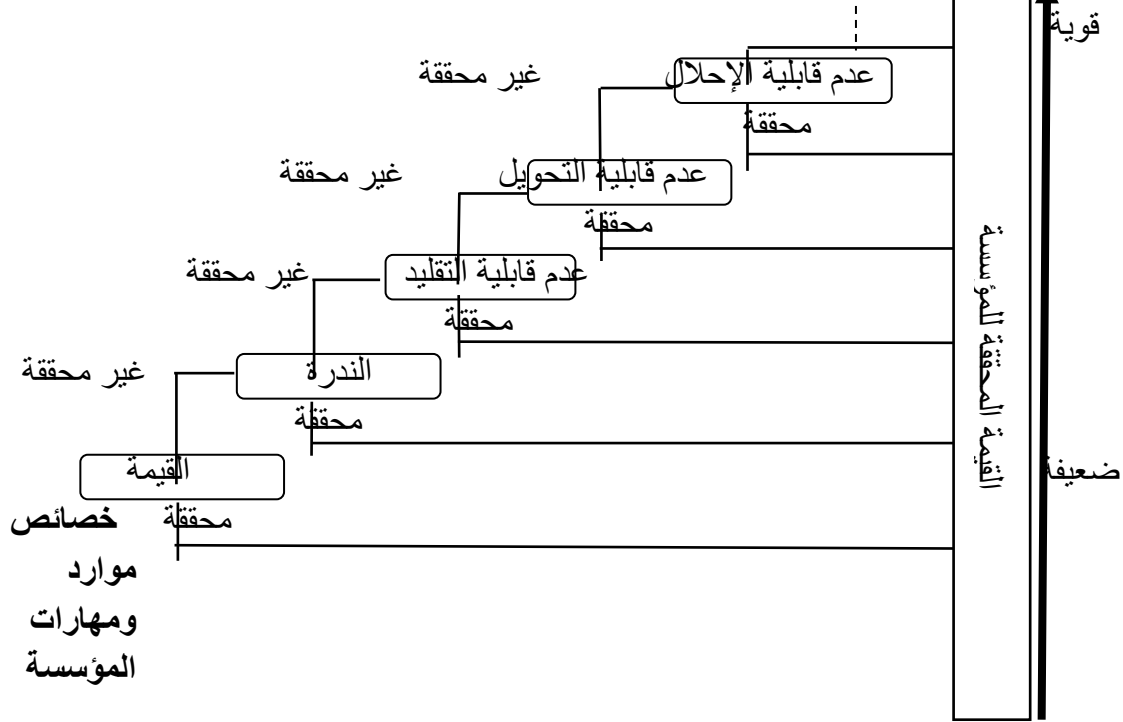
*** المبادئ الأساسية لمقاربة الموارد والكفاءات:**

- من أهم المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Hamel و Prahalad:
- أ- قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
 - ب- يمكن اعتبار المؤسسة كحافطة موارد (تقنية، مالية، بشرية...) وفي نفس الوقت كحافطة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.
 - ت- إختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.
 - ج- الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.
- في إطار استخدام مدخل الموارد والكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية فإن استمرار هذه الأخيرة أو تضائلها وزوالها يعتمد بدرجة كبيرة على خصائص موارد وكفاءات المؤسسة التي يجب أن تتميز بـ:
- **القيمة:** المورد (أو الكفاءة) بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استخدام هذا المورد بإستغلال الفرص وتقليص المخاطر نتيجة ليونته، إذ أن القيمة تكمن حسب Hamel و Prahalad في ليونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.
 - **الندرة:** المورد يجب أن يكون نادرا ويصعب على المنافسين الحصول عليه نظرا لكونه غير متوفر (مثل: شهرة العلامة) مما يجعل هذا المورد محتكرا من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.
 - **عدم قابلية التقليد:** يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد أو الكفاءات نظرا للميزات الدقيقة بالنسبة للموارد مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة...)، والخاصية الضمنية للكفاءات (حيث لا يمكن مثلا تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية...).
 - **عدم قابلية الإحلال:** المورد لا يمكن تعويضه بأخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه.
- وإضافة إلى هذه المميزات يرى البعض أن الموارد التي تقوم على أساسها هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضا بـ:
- **عدم قابلية الحركة:** ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها، وقد يكون ذلك أيضا بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.
 - **قابلية الدوام:** يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها -بما في ذلك الكفاءات- بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلا... مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد والمهارات، لذلك يرى البعض أن

هذه الموارد والمهارات التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون -نسبيا- مستمرة.

كلما توفرت الخصائص في موارد وكفاءات المؤسسة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها.

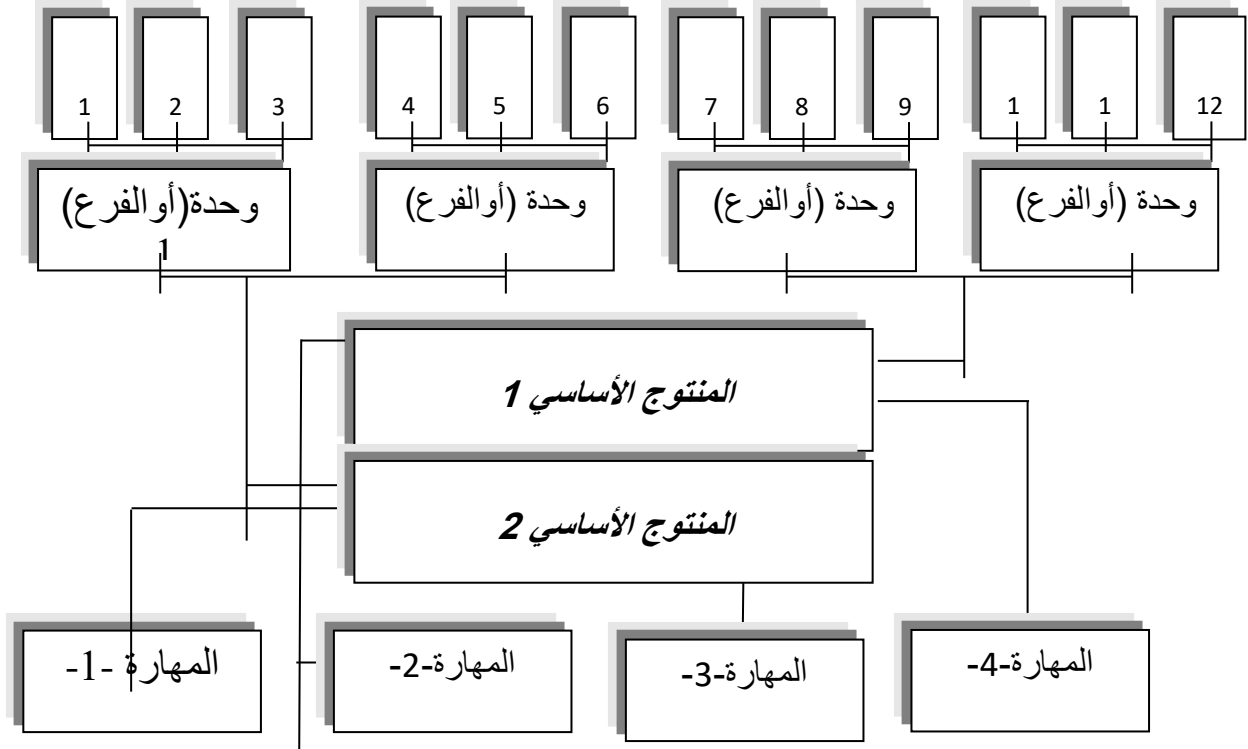
الشكل رقم (03): العلاقة بين خصائص مهارات وموارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر (بتصرف): Dominique Puthod, *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*,
www.stratégie-aimes.com/montreal/puthod.pdf, p.5

و لدراسة العلاقة بين الكفاءات الإستراتيجية ومختلف الأنشطة في المؤسسة إقتراح الباحثان Prahalad , Hamel نموذجا يأخذ شكل شجرة، تمثل هذه الأخيرة المؤسسة، أما الفروع الأساسية فتمثل المنتجات الأساسية، بينما تمثل الفروع الصغيرة الوحدات، والأوراق تمثل المنتجات المباعة للزبائن و التي تعكس صورة المؤسسة في أذهانهم، فالأصل الذي يمثل الجزء المغذي إذن للمؤسسة هو الكفاءات الإستراتيجية، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (04): الكفاءات الإستراتيجية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
المنتجات النهائية



المصدر: Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégique et organisation , 3ème édition , Vuibert, Paris, 2000, p.89

وفق هذا النموذج فإنه يجب إعادة التفكير في الإستراتيجية، ليس من خلال وحدات العمل أو التقسيم التنظيمي، ولكن من خلال تامين الكفاءات التنظيمية المرتبطة بوحدات الأعمال و التنسيق فيما بينها، وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا، حيث تعكس المنتجات النهائية صورة المؤسسة لدى زبائنها.

إلى جانب دور الكفاءات الإستراتيجية في هيكل المؤسسة فإنها تشكل أيضا منطلقا لتعامل هذه الأخيرة مع الأسواق، وهذا ما توحه المصفوفة التالية

مصفوفة الكفاءات الإستراتيجية والأسواق:

يعتبر تحديد الكفاءات الإستراتيجية مهمّ على صعيدين، إذ يسمح من جهة بضمان التّوفيق بين قدرات المؤسسة و تطور السوق، و بتحديد و قياس مدى مساهمة هذه الكفاءات في بناء فرص جديدة من جهة أخرى، و قد حاول الباحثون دراسة الانعكاس الإستراتيجي للكفاءات من خلال تأثيرها على الأسواق فكانت المصفوفة التالية:

الشكل رقم(05): مصفوفة الكفاءات الإستراتيجية والأسواق
الأسواق

	جديدة	حالية	
الكفاءات الجديدة	ج) تطوير	أ) تدعيم (الإحكام)	حالية
	د) إبداع	ب) السبق	جديدة

المصدر: « compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement »
<http://objectif-compétences.medef.fr>, p.21

توضّح هذه المصفوفة إمكانيات إستغلال الكفاءات الحالية أو الجديدة للمؤسسات في الأسواق الموجودة أو المستقبلية، و بالتالي تنتج أربعة وضعيات أ، ب، ج، د. بحيث:

أ- **التدعيم**: تتموضع في هذه الخانة المؤسسات التي تبحث عن إمكانية تحسين وضعيتها في الأسواق الحالية، بالاستغلال الأمثل لكفاءاتها الإستراتيجية الحالية (**الإحكام**).

ب- **السبق (التفوق)**: تبحث المؤسسة في هذه الوضعية عن الكفاءات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية لحماية و توسيع حضورها في الأسواق الحالية

ج- **التطوير**: تحاول المؤسسات في هذه الحالة إنتاج منتجات أو عرض خدمات جديدة، إنطلاقاً من الكفاءات الإستراتيجية التي تتوفر عليها، و بالتالي إيجاد أسواق جديدة.

د- **الإبداع**: تضم هذه الوضعية المؤسسات التي تبحث عن الكفاءات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية للمشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

ويعرّف الإبداع على أنه عبارة عن اكتشاف منتج غير موجود اعتماداً على الموارد النادرة للمؤسسة مثل الكفاءات الإستراتيجية، ومصادره هي:

* السوق: من خلال التغذية المرتدة (feed-back) التي تسمح بمعرفة تطلعات المستهلكين و منتجات المنافسين.

* البحث والتطوير داخل المؤسسة أو من المحيط حيث تستفيد المؤسسة من الاكتشافات التي تحدث خارجها.

يمكن هذا التحليل المؤسسة من التخطيط الإستراتيجي لاحتياجاتها من الكفاءات، حيث أن كل وضعية تبين ما هي الكفاءات الموجودة (المكتسبة) في المؤسسة، و ما هي الكفاءات الضرورية للتّموّج في الأجزاء المرغوبة في السوق.