

المحور السابع: دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية المستدامة

محاضرة المحور السابع: دور تسيير الكفاءات في خلق الميزة التنافسية المستدامة (الأسبوع 13)

تمهيد:

يعد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم التي تحتاج إلى ضبط خاصة إذا كنا نريد الوصول إليها من خلال تسيير الكفاءات، لذلك من خلال هذه المحاضرة الختامية سوف نتعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها، وعلى خصائص ومجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ونختتم المحاضرة بمنهجية واضحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات.

أهداف محاضرة المحور السابع: بعد إكمال هذه المحاضرة على الطالب التمكن مما يلي:

- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها المرتكزة على الموارد.
- فهم خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
- استيعاب مجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- الإلمام بأبعاد منهجية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تسيير الكفاءات.

أولاً: الميزة التنافسية المستدامة

من خلال هذا العنصر الأول سوف نتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وعلى مصادر الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد، وذلك كما يلي:

1- مفهوم الميزة التنافسية:

سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول مفهوم الميزة التنافسية حتى يكون واضحاً ما المقصود بها ويسهل علينا بعد ذلك الكلام عن كيفية تحقيقها من خلال تسيير الكفاءات البشرية للمنظمة:

"هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها."

"هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تسمح لها بتصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية، وأن تحقق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز."

"هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد الأولية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد مؤهلة."

من خلال ما سبق يمكن تعرف الميزة التنافسية باختصار بأنها:

الميزة التنافسية للمنظمة هي التطبيق الناجح لإستراتيجية تنافسية بما يجعل المنظمة تستغل فرص خارجية أو تتجنب تهديدات بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، ويكون ذلك من خلال استغلال توليفة من مواردها بما يضمن لها تحقيق قيمة مدركة أعلى لدى الزبائن وتحقيق تميز أكبر في السوق بما يفوق المنظمات المنافسة.

2- مصادر الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد:

إن الصورة الشاملة لمصادر الميزة التنافسية تقودنا إلى ثلاثة مصادر عامة هي التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، وأخيراً مدخل الموارد، وهذا المصدر الأخير هو الذي يهمنا في هذه المحاضرة، فمن الواضح أن أي منظمة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا بد وأن تتوفر على مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق ذلك، ويمكن تقسيم هذه الموارد كما يلي:

أ- الموارد الملموسة:

- المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المنظمة لمورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.

- معدات الإنتاج: هي من أهم أصول المنظمة، لذا يجب عليها ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت، فإذا تم اختيار هذه المعدات بالشكل المناسب، والذي يوفر للمنظمة القدرة العالية على الإنتاج بالجودة والسرعة بما يوفر لها التفوق والتميز، فبذلك تتحقق لها الميزة التنافسية.

- الموارد المالية: وهي امتلاك المنظمة لطرق تمويل احتياجاتها تحت ظروف وشروط خاصة، تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- الموارد البشرية: يشير مفهوم الموارد البشرية إلى مختلف أصناف وتخصصات الأفراد العاملين بالمنظمة، إدارة وتسيير القوى العاملة بطريقة فعالة يضمن الاستفادة القصوى منها لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية قد تكون المحدد الأساسي لربح أوراق المنافسة، باعتبار أن أحدث الدراسات ركزت على دور الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية واعتبارها العامل الأكثر أهمية في نجاحها واستمراريتها.

ب- الموارد غير الملموسة:

- المعرفة: فالمعرفة هي رصيد أو حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والمنافسين والتكنولوجيا، فإن المنظمات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة لتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

- التكنولوجيا: تطور القدرات التكنولوجية بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، ويتضمن ذلك استخدام حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يسهم في ترشيد التكاليف وتحسين الجودة، وترقية القدرة التنافسية للمنظمة، إذ لم تعد القدرة التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو ضالة تكاليف الأيدي العاملة، بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي.

- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله إلى طابيه.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من خلق مزايا تنافسية في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وطرق الاستخدام.

- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ثانياً: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1- خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة:

إن اعتبار الكفاءات مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور مقارنة الموارد، وهذه الخصائص هي كما يلي:

أ- مورد يساهم في خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن الكفاءات كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك المنظمة كفاءات ذوي مهارات عالية بقدر ما تحقق ميزة تنافسية.

ب- مورد نادر: ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وحب أن يكون نادرا، وفي ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة والذي نتج عنه ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاح منها يمثل للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية مستمرة.

ج- مورد غير قابل للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات هو ما يلي:

- طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها والتي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة، وذلك بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

د- مورد غير قابل للتبديل: يجب على الكفاءات حتى تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا تكون قابلة للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

2- مجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

حتى نسلط الضوء أكثر على كيف يمكن عمليا للكفاءات أن يكون لها مساهمة ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فإننا سوف نوضح ذلك من خلال الثلاث نقاط التالية:

أ- ميزة التكلفة: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- قدرة الكفاءات التقنية التي تضمن للمنظمة تحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج مما يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

- القدرة التصورية للكفاءات التي تساهم في ترشيد التكلفة وهذا يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا ومنه تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

- قدرة الكفاءات على رسم إستراتيجية وخطط تشغيلية تتميز بالإنتاج الكبير أو المستمر، وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

ب- ميزة التميز: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- قدرة الكفاءات على التفاعل السريع مع كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين القيام بالتقليد، خاصة إذا تبنت المنظمة تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين مما يجعلها دوما متميزة.

- القدرات التصورية للكفاءات التي تجعل لهم قدرة على التخيل لمنتجات أو خدمات جديدة، وهو الرأسمال الرئيسي الذي قد يصل بالمنظمة إلى الحصول على ميزة التميز.

- قدرة الكفاءات على التخطيط الجيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة والمحافظة عليها، فالتحسين هو ببساطة النظر لأي شيء على أنه قابل للتحسين المستمر، وهذه المهمة لا يقوم عليها إلا من لهم صفة الكفاءة.

ج- ميزة التركيز: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- قدرة الكفاءات على التخطيط للتركيز على جزء مناسب من السوق وتمتع المنافسين من التأثير على النمو في ذلك السوق.
- مهارة الكفاءات وقدرتها على تركيز الجهود لتقديم خدمة ممتازة واستجابة سريعة لحاجات ورغبات زبائن ذلك السوق.
- اليقظة الاستراتيجية لدى الكفاءات المسيرة وقدرتهم على تحليل التطورات والتي تضمن بقاء ميزة التركيز على سوق محدد.

3- منهجية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات:

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة اعتماداً على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية معينة حددت خطواتها في خمسة مراحل كما يلي:

أ- التحديد الدقيق لموارد المنظمة: حتى تحقق المنظمة أهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المنظمة، وعليه فإن الأمر يتطلب:

- توفر نظام معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافره إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المنظمة.

- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات.

- استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر.

ب- تقييم قدرات المنظمة: إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المنظمة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح بعض الباحثين خمس اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للمورد والكفاءات وهي:

- اختبار الملائمة: بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت حالية أو مستقبلية، وتجنب التهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية، في هذه الحالة يمكن أن نقول إن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملائمة.

- اختبار الندرة: وهو الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية وبين الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.

- اختبار النقلية: والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها، من تلك المحمية بعوازل؛ بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة والكفاءات ضمنية كلما كانت صعبة النقل.

- اختبار التحويل: الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المنظمة على مواردها وكفاءاتها.

- اختبار الاحلالية: الذي يبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور، يعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلاً غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

ومما تجدر الإشارة إليه أثناء عملية تقييم القدرات والكفاءات، أنه قد تعترض الإدارة العليا مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة المحافظة على موضوعية التقييم.
- نفس المشكلة تطرح عندما تقوم المنظمة بمقارنة قدراتها وكفاءاتها مع قدرات وكفاءات المنظمات المنافسة.
- ج- تقييم مدى إمكانية تحقيق الربح:** يتم تصنيف موارد المنظمة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والقدرات التي تم تصنيفها على أنها إستراتيجية من عوائد وأرباح المنظمة.
- وعلى اعتبار أن العوائد المتحققة من الموارد والقدرات تعتمد على عاملين هما: مدى استدامة الميزة التنافسية التي تحققها موارد المنظمة ومقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها، فإن عملية التقييم تتم من خلال هذين العاملين:
- مدى استدامة الميزة التنافسية: عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل، مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد والكفاءات، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من الموارد والكفاءات للمنظمة.
- مقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها: بمعنى أن العوائد المتحققة للمنظمة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المنظمة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.
- د- اختيار الإستراتيجية الملائمة:** والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها، إمكانية تبديلها.
- هـ- تطوير حافظة الموارد والكفاءات:** لا تهتم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات بتنمية الموارد والكفاءات الحالية فقط، ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد والكفاءات وتنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

ثالثا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- اشرح المصادر المختلفة للميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد؟
- ما هي خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة؟
- ما هي مجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة اعتمادا على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية معينة، وضح خطوات هذه المنهجية؟