

المحاضرة رقم 09: الكفاءات والتميز الاستراتيجي

أولاً: مفهوم، خصائص، ومجالات الكفاءات الاستراتيجية

أ- مفهوم الكفاءات الاستراتيجية:

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 الاستراتيجية تتحدد من خلال الكفاءات التنظيمية.

تعرف الكفاءة الاستراتيجية على أنها: مزيج من المعارف، الكفاءات الفردية، ومختلف الموارد، وتنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات بين الكفاءات الفردية.

كما عرفت أيضا على أنها: المورد الاستراتيجي الذي يسمح للمنظمة بإنشاء المعارف والخبرات في الأنظمة التقنية والتسييرية، القيم والمعايير. 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.

ب- خصائص الكفاءات الاستراتيجية:

حتى تكون الكفاءات استراتيجية يجب أن تتميز بثلاثة خصائص:

- أن تتميز بها المنظمة دون غيرها، وتكون صعبة التقليد مما يجعل صفة احتكارها من قبل المنظمة دائمة.

- تمنح قيمة كبيرة للزبائن (من خلال المنتجات والخدمات المقدمة).

- تغذي مختلف عروض المنظمة في الأسواق، أي في المنتجات الحالية والمنتجات المستقبلية.

حتى تضمن المنظمة الاستفادة من قيمة هذا المورد لفترة أطول يجب إتباع خطوات محددة والتي

يمكن اعتبارها في نفس الوقت عملية تطوير للكفاءات الاستراتيجية وهي:

- التحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الموجودة في المنظمة.

- وضع برنامج للحصول على مهارات استراتيجية من خلال الكفاءات الفردية والموارد المتوفرة للمنظمة،

أي الاعتماد على التعلم الجماعي، من خلال تحويل الكفاءات الاستراتيجية من قطاع إلى آخر في نفس

المنظمة إذا كان نشاطها في أكثر من قطاع، وتسمى هذه التقنية بالتقليد الداخلي (Internal

Banchmarking)

- تنمية الكفاءات الاستراتيجية الجديدة، من خلال التحفيز، وتوفير ظروف عمل مناسبة...

- تبسيط وعرض الكفاءات الأساسية في المنظمة من أجل الحصول على أحسن توفيق بينها.

- حماية هذه الكفاءات المتميزة من المنافسين.

ج- مجالات الكفاءات الاستراتيجية:

يمكن التمييز بين ثلاث مجالات كبرى للكفاءات الاستراتيجية وهي:

- كفاءات استراتيجية متعلقة بمدخل السوق: أي لها علاقة بالتسويق، التوزيع، المبيعات، تسيير العلامات...
- كفاءات استراتيجية متعلقة بالعملية الإنتاجية: لها علاقة بسرعة التنفيذ، إحترام الآجال، تحقيق الليونة، تحقيق الجودة...

- كفاءات استراتيجية لها مساهمة في تميز المنتج: هذا المجال الأخير يخص منتج محدد، وله أهمية متزايدة لأنه يحدد المعيار الأساسي عند صياغة المنظمة لإستراتيجيتها، مما يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة تزيد عما يقدمه المنافسون.

ثانيا: علاقة الكفاءات بالميزة التنافسية**أ- مفهوم الميزة التنافسية:**

ظهر المفهوم ليكشف عن قدرة المنظمات على احتلال مواقع الصدارة وتحقيق السبق، وتتجلى هذه القدرة في صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى في نفس القطاع. وتحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، المالية والتنظيمية... المتاحة لها. ويرى Porter - الذي يعود له الفضل في ظهور ورواج المصطلح - أن المنظمة تمتلك ميزة تنافسية بمجرد وصولها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين.

إن مظاهر الميزة التنافسية كثيرة، ومهما كانت الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتحقيق هذه الميزة فإنها تؤدي إلى تحقيق إحدى أو بعض هذه المظاهر: الوقت الأمثل، رضا الزبون، تحسين أسلوب الإنتاج، العلاقات القوية مع الموردين ...

ب- مقارنة الميزة التنافسية المبنية على أساس الموارد والكفاءات:

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

حسب هذا النموذج، فإن تطور المنظمة لا يرتبط بمحيطها الخارجي فحسب وتحقيقها لميزة تنافسية ليس بالضرورة نتيجة اختيارها للثنائية (منتج/سوق)، بل وأيضا نتيجة لاملاكها لمجموعة موارد وكفاءات متميزة، بتعبير آخر يمكن القول بأنه عندما يكون المحيط جد متقلب فإن الكفاءات والموارد تشكل القاعدة أو الأساس الأكثر استقرارا لتحديد هوية أو وجود المنظمة.

من أهم المبادئ الأساسية لهذه المقاربة:

- قلة الموارد في المنظمة ليس مانعا بالضرورة لأن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
- يمكن اعتبار المنظمة كحافضة موارد (تقنية، مالية، بشرية...) وفي نفس الوقت كحافضة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة.
- اختلاف وتباين المنظمات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق، ولكن أيضا بكيفية مزج الكميات والنوعيات المتاحة من الموارد.
- 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 المنظمة التي يجب أن تتميز بـ:
 - القيمة: المورد (أو الكفاءة) بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استخدام هذا المورد باستغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة ليونته، إذ أن القيمة تكمن 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 منظمة واحدة أو عدد من منظمات.
 - عدم قابلية التقليد: يصعب على المنظمات 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 بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه.
- وإضافة إلى هذه المميزات يرى البعض أنها 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، 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 التغيير 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 المنظمة أدت إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها.

ثالثا: مصفوفة الكفاءات الاستراتيجية

يعتبر تحديد الكفاءات الاستراتيجية مهم على صعيدين، إذ يسمح من جهة بضمان التوفيق بين قدرات المنظمة وتطور السوق، وبتحديد وقياس مدى مساهمة هذه الكفاءات في بناء فرص جديدة من جهة أخرى، وقد حاول الباحثون دراسة الانعكاس الاستراتيجي للكفاءات من خلال تأثيرها على الأسواق فكانت المصفوفة التالية:

مصفوفة الكفاءات الإستراتيجية والأسواق

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

توضح هذه المصفوفة إمكانيات إستغلال الكفاءات الحالية أو الجديدة للمنظمات في الأسواق الموجودة أو المستقبلية، وبالتالي تنتج أربع وضعيات أ، ب، ج، د. بحيث:

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

ب- **السبق (التفوق):** تبحث المنظمة في هذه الوضعية عن الكفاءات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية لحماية وتوسيع حضورها في الأسواق الحالية.

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

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

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