

. مقارنة الموارد والكفاءات

تحلل مقارنة الموارد والكفاءات المنظمة من وجهة داخلية إذ تنظر لها على أنها مجموعة من الموارد (محفظة من الموارد) التي يمكن أن تخلق لها القيمة وتميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، عكس ما جاء في المقاربات الكلاسيكية للإستراتيجية (المؤسسة محفظة من المنتجات/ الأسواق). لذلك ينبغي إدارتها وتسييرها بكفاءة وفعالية، فالميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المنظمة وليس خارجها. وأهم ما جاء في هذه المقاربة نظرية الموارد ونظرية الكفاءات المحورية، والتي يأتي التفصيل فيهما في هذا المبحث.

1.3.1. IV. الاطار الفكري لنظرية الموارد

قبل التفصيل في مقارنة الموارد وأصولها النظرية والفكرية يكون من الضروري تحديد مفهوم الموارد والكفاءات والمقصود بهما في المنظمة كل على حدة.

1.1.3. IV. تعريف الموارد والكفاءات

حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير من قبل الباحثين في ظل المقاربة المبنية على الموارد (RBV:Ressources Based View)، وكونها تتعلق بكل ما يساهم في نشاط المنظمة ويصنع لها التميز، فإنه من الصعب حصر مفهومها بدقة، لذلك سيتم التركيز على تعاريف كبار المنظرين في هذه المقاربة، ومن أهمها:

عرفها Wernerfelt (1984) مؤسس مقارنة الموارد بأنها: « تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو ضعف بالنسبة للمنظمة. وبشكل أكثر رسمية تعرف الموارد بأنها: تلك الأصول (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بالمنظمة». (Wernerfelt, 1984, p. 172) ومن بين أمثلة الموارد نجد: الأسماء التجارية، المعرفة بالتكنولوجيا، الموظفين الأكفاء، الاتصالات التجارية، الآلات، الإجراءات الفعالة، رأس المال... إلخ.

بالنسبة لـ Barney تتمثل الموارد في: « جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف... التي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها ». ووضع لها مجموعة من المواصفات تعرف بنموذج VRIN: (القيمة Valuable، الندرة Rare، غير قابل للتقليد Inimitability، غير قابل للإحلال Non-sustainability). (Barney, 1991, p. 101)

أما الكفاءات فقد عرفها Roger Mills بأنها: « كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق ». ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة من المعارف Savoir faire والمعارف العملية Savoir être والسلوكية Savoir être. حيث تعتبر الكفاءات طريقة لتنسيق الموارد، و التي تسمح بتجميع و تطوير و بناء موارد جديدة. (Mills, 2015)

هناك اختلاف في وضع تصنيف موحد وشامل للموارد، حيث قسمها Barney إلى: رأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي. وقسمها كل من Hoffer & Schendel إلى: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التنظيمية، الموارد التكنولوجية. لكن التصنيف الشائع في الأدبيات هو تقسيمها إلى موارد ملموسة وغير ملموسة كالتالي:

- الموارد الملموسة **Tangible resources**: هي موارد يمكن رؤيتها وعددها، مثل: رأس المال، الأرض، البنايات، المصانع، التجهيزات، اللوازم.. الخ؛
- الموارد غير الملموسة **Intangible resources**: تلك الموارد المتأصلة في تاريخ المنظمة والتي تتراكم عبر الزمن، مثل: الثقافة، المعرفة، الصمعة، الملكية الفكرية (الاختراعات)، الأساليب الادارية... الخ.

IV.2.1.3. أصول نظرية الموارد

تمتد نظرية الموارد إلى أصول قديمة، قدم فيها المنظرون إشارات مختلفة للموارد وأهميتها في نجاح المنظمة، ومن بينها نجد: راجع: (جودي، 2019/2018، ص ص. 16-17)

- قانون المنافذ للاقتصادي **J. B. Say (1803)**: ينص على أن: البضائع والخدمات تجري مبادلتها مع البضائع والخدمات ولهذا فإن البضائع تخلق بنفسها منفذا لتصريفها (الموارد منفذ لموارد أخرى)، فالعرض يخلق الطلب.
- نظرية الربح لـ **David Ricardo (1817)**: ترى هذه النظرية أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يولد لمالكة عوائد ريعية مفيدة، يظهر في شكل فوائد وامتيازات ربحية تعود لمالك هذه الموارد النادرة، لتتبلور فكرة أن العامل الأساسي الذي يضمن نجاعة وفعالية المنظمة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية يكمن بالدرجة الأولى في مدى الاعتماد على استراتيجية ذكية وأصيلة تعتمد على الموارد المنفردة والنادرة، وليس على اختيارها لصناعة جذابة كما يذهب إليه رواد المقاربة الهيكلية في الاستراتيجية.
- نمو المنظمات وعدم تجانس الموارد **Edith Penrose (1959)**: كانت لـ Penrose مساهمات أصيلة في تطور المدخل المبني على الموارد، ففي نظريتها (نمو المنظمة) اعتبرت أن توسع نشاطات المنظمة تقييد في الأمد البعيد بما تمتلكه من موارد إدارية داخلية، منها على سبيل المثال المهارات والخبرات. وبما ان موارد المنظمة تفرض قيودا على نموها، فإن الاستخدام الأمثل للموارد وليس امتلاكها هو الذي يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.
- أما بالنسبة لمقاربة الموارد والكفاءات فهي تضم عدد من النظريات أهمها: نظرية الموارد لكل من **Wernerfelt (1984)** و **Barney (1984)**، نظرية الكفاءات المحورية **Hamel et Prahalad (1990)**، نظرية القدرات الديناميكية **Teece Pisano & Shuen (1997)**، نظرية المعرفة لـ **Grant (1996)**، **Conner et Prahalad (1996)**. مختلف هذه التيارات تشترك كلها في خاصية واحدة: الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، مواردها، معرفتها، معرفتها العملية، قدراتها الديناميكية، روتيتها وكذا قدرتها على التعلم.

IV.2.3. نظرية الموارد RBV

يرجع أصل نظرية الموارد **Resource-Based View (RBV)** إلى أعمال كل من **Wernerfelt (1984)** و **Barney (1984)**، واللدان قدما مساهمة بارزة في المقاربة المبنية على الموارد.



ويرتفالت **Birger Wernerfelt (1951-)** خبير اقتصادي ونظري إداري دانمركي، وهو أستاذ ورئيس برنامج دكتوراه مدرسة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. عمل من قبل جامعة كوبنهاغن وجامعة ميشيغان وجامعة نورث وسترن. اشتهر **Wernerfelt** بمقالته الرائدة حول نظرية إدارة الموارد **(RBV)** **(Wernerfelt, 1984)** وهي واحدة من أكثر المقالات اقتباسا في العلوم الاجتماعية.



جاي بلرني Jay B. Barney (8 أكتوبر 1954 -) أستاذ أمريكي للإدارة الاستراتيجية ورئيس ريادة الأعمال الاجتماعية في جامعة يوتا. عمل سابقاً كأستاذ في الإدارة ورئيس للتميز في استراتيجية الشركات في جامعة ولاية أوهايو ماكس إم فيشر للأعمال، له العديد من الأبحاث أهمها ما جاء في نظرية المورد. وهو مقال "مورد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة" (Barney, 1991)

IV. 1.2.3. مبادئ و افتراضات نظرية الموارد

تؤكد المقاربة المبنية على الموارد (RBV:Ressources Based View) أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ناجمة عن موارد ثابتة نادرة، قيمة، صعبة أو مستحيلة تقليدها أو تكرارها، ويصعب استبدالها. (Bromiley & Rau, 2016, p. 96) فتميز المنظمة مقارنة بالمنافسين يعتمد على الموارد ولا يتعلق بالتكلفة المنخفضة (السعر الأقل) أو الجودة (التميز) كما أشار Michael Porter. وتتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في: راجع: (جودي، 2019/2018، ص. 22)

- المبدأ الأول: المنظمة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق" بل يتم اعتبارها كمحفظة من الموارد أي كمجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية؛
- المبدأ الثاني: ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي إذ كثيرا ما نشاهد مؤسسات عملاقة ذات موارد وفيرة ومع ذلك تراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع IBM و General Motors وغيرهم من الشركات العالمية.
- المبدأ الثالث: الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها حيث ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- المبدأ الرابع: تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها، أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المنظمة واستغلالها استغلالا أمثلا بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق الأقل.
- المبدأ الخامس: الاستعمال الذكي للموارد وذلك من خلال التركيز على هدف إستراتيجي أساسي، التجميع الفعال للموارد، الإشراف المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية، المحافظة والاقتصاد في الموارد كلما كان ذلك ممكنا وتسريع استرجاع الموارد بتقليص الأجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.
- أما بالنسبة لافتراضات هذه النظرية فهي تقوم على فرضيتين أساسيتين تختلف عن الفرضيات التي تقوم عليها مقارنة الاقتصاد الصناعي، حيث ترى هذه الأخيرة أن المنظمات الناشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الاستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، أما نظرية الموارد فهي تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة (قابلة للتنقل)، وهذا يعني وجود عدم تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المنظمات ضمن استراتيجيتها. (جودي، 2019/2018، ص. 23) أما Barney فقد حدد فرضيتين أساسيتين لهذه النظرية وهما: (يحضية وبلاي، 2004)
- الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه

الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

- الفرضية الثانية: نسبة حركية للموارد: حركية الموارد مابين المنظمات ليست مطلقة فالموارد لا يمكن أن تكون متنقلة تماما بين المنظمات، و هو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل (Imparfaitement mobile). فإذا كان بالإمكان مثلا إن نقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك .

IV. 2.2.3. نموذج VRIO لتحليل الموارد

يرجع هذا النموذج لأعمال Barney (1991) حيث وصف في البداية بنموذج VRIN، ثم عدل لنموذج VRIO وصف Barney من خلاله موارد المنظمة بأربعة صفات يجب أن تتوفر حتى تحقق الميزة التنافسية، وهذه الصفات هي: (Barney, 1991, pp. 106-108)

- القيمة Value: موارد ومقدرات المنظمة التي تحتفظ بها لفترة زمنية طويلة بالرغم من تغير الظروف البيئية.
 - الندرة Rareness: تلك الموارد التي تولد الميزة التنافسية للمنظمة بما يصعب على المنافسين تقليدها في حالة تقديم منتجات جديدة.
 - صعوبة التقليد Imitability: عدم قدرة المنظمات المنافسة على تقليد موارد المنظمة، وحتى فيما لو تمكنت من تقليدها سيكلفها ذلك ماليا.
 - التنظيم Organization: عملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة البشرية والمعلوماتية والمادية اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق أهدافها.
- يمكن الجمع بين الصفات المتعلقة بالقيمة والندرة والقابلية للتقليد في إطار واحد لفهم المزايا المحتملة المرتبطة باستغلال أي مورد أو قدرة في المنظمة، وذلك مثلما هو متضح في الجدول الموالي:

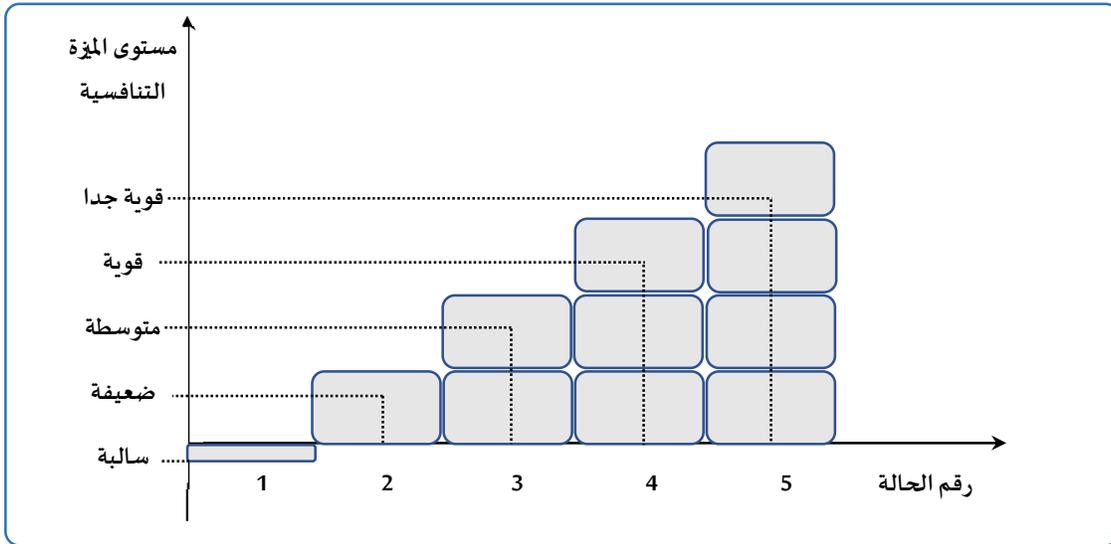
الجدول 19. إطار عمل نموذج VRIO

على المؤسسة أن	الأثر التنافسي المحتمل	الحالة	هل المورد أو القدرة؟			
			ذات قيمة	نادرة	صعبة التقليد	في تنظيم ملائم
لا تعتمد على هذه القدرة الاستراتيجية	ميزة تنافسية غير موجودة	1	لا	لا	لا	لا
تبحث عن كيفية الاستفادة من توليفة هذه القدرات مع غيرها	ميزة تنافسية ضعيفة جدا	2	لا	لا	لا	نعم
تبحث عن الاستفادة أكثر	ميزة تنافسية قصيرة المدى	3	لا	لا	نعم	نعم
تعديل أو تغيير التنظيم	ميزة تنافسية طويلة المدى	4	لا	نعم	نعم	نعم
تحفي هذه القدرة الاستراتيجية	ميزة تنافسية طويلة المدى	5	نعم	نعم	نعم	نعم

المصدر: (حيرش، 2012، ص. 140)

يمكن ترتيب الحالات الخمسة لنموذج VRIO كما يلي:

الشكل 18. ترتيب حالات نموذج VRIO حسب مستوى الميزة التنافسية



المصدر: (حيرش، 2012، ص. 141)

3.3.IV. نظرية الكفاءات المحورية CBC

الكفاءات المحورية (CBC) Core Based-Competence هو مفهوم في نظرية الإدارة طرحه في الأساس كل من Prahalad

& Hamel



جلري هامل Gary P. Hamel (1954-) هو خبير إدارة أمريكي صنفته مجلة وول ستريت كأحد المفكرين الأكثر تأثيراً على مستوى العالم في مجال نشاط الأعمال، أما مجلة (فورتشون) فأطلقت عليه اسم الخبير العالمي الأهم في استراتيجيات الأعمال، فيما ذكرت مجلة فاينانشيال تايمز أنه مبدع في الإدارة ليس له مثيل، وقد تصدرت كتبه (Leading the Revolution) و (Competing for the Future) قوائم كتب الإدارة الأكثر مبيعا في العالم وترجمت إلى أكثر من (20) لغة، أربعة من بين مقالاته التي تحصلت على جائزة McKinsey.



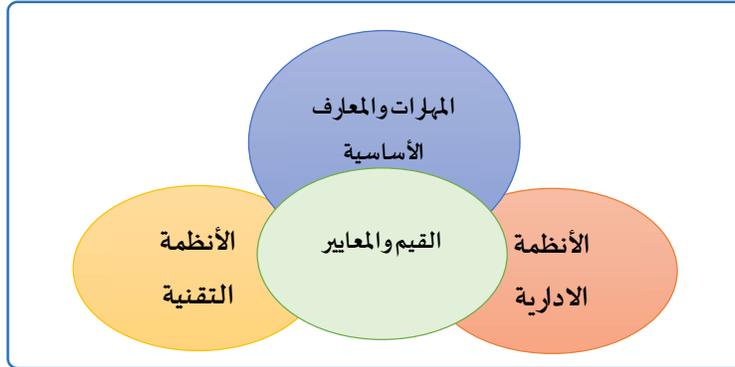
براهالاد Coimbatore Krishnao Prahalad (08 أوت 1941- 16 أبريل 2010) فيزيائي هندي مختص في إدارة الأعمال والاقتصاد، أستاذ إستراتيجية المؤسسة والإدارة الدولية بجامعة Michigan الأمريكية، ساهم في وضع برنامج الأمم المتحدة للتنمية مع الجمعية المهتمة بالقطاع الخاص، يعتبر Prahalad من بين 50 مفكر أولي الذين لديهم تأثير بالغ في نظريات الأعمال، حيث تحصل على جائزة McKinsey سنة 1998.

1.3.3.IV. الاطار العام لنظرية الكفاءات المحورية

استخدم كل Prahalad & Hamel مصطلح الكفاءات المحورية أو الجوهرية Core Competence في مقالهم "الكفاءات المحورية للمؤسسة" المنشور عام 1990 بمجلة هارفارد للأعمال. (Prahalad & Hamel, 1990) للتعبير عن الموارد والمقدرات العالية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة، حيث عرفها بأنها: «عمليات من التعلم الجماعي يتم من خلالها التنسيق بين مهارات الانتاج والانماط المختلفة للتكنولوجيا، أو هي مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية بما يتيح لها تحقيق ميزة تنافسية». (Özbağ, 2013, p.10) فمقاربة الكفاءات المحورية تندرج ضمن مقاربات الموارد والكفاءات لكنها تختلف عنها

في كونها تعتبر الموارد مصدرا للميزة التنافسية ولكن ليس كل الموارد بل هناك كفاءات جوهرية وأساسية تصنع الفارق مقارنة بالمنافس. (مثلا: الكفاءات البشرية عالية التخصص بالنسبة لمراكز الاستشارة، التكنولوجيا الفائقة بالنسبة لشركات صناعة السيارات... الخ). هذا يمكن أن تشمل الكفاءات المحورية أربعة أبعاد موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 19. أبعاد الكفاءات المحورية



المصدر: (Leonard-Barton, 1992)

من وجهة نظر Prahalad & Hamel فإن الكفاءات المحورية هي عامل محدد ومحوري بالنسبة للمنظمات والطريقة التي تعمل بها هي أو موظفيها، حيث تتحدد هذه الكفاءات من خلال ثلاثة معايير أساسية: (1) أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها بسهولة؛ (2) يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع في العديد من المنتجات والأسواق؛ (3) يجب أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي. وعلى نطاق واسع تصف الأدبيات النظرية الكفاءات الجوهرية بالخصائص التالية: (Koay &

(Markov, 2011, p. 15

— نادرة؛

— صعوبة التقليد، لا يمكن نقلها وتكرارها؛

— ضروري للرؤية الإستراتيجية وقرارات المنظمة؛

— قادرة على دعم منتجات أو خدمات متعددة؛

— تضيف قيمة متميزة للمنتج أو الخدمة؛

— تمثل قدرة فريدة تنتج ميزة تنافسية طويلة الأجل؛

— ضرورة لبقاء المنظمات؛

— أكبر من كفاءة الفرد؛

— موجودة بعدد محدود داخل كل منظمة؛

— غير مرئية للمنافسين؛

— مستدامة؛

— تظهر بشكل مختلف في المنظمات.

فالكفاءات المحورية إذن هي نقاط القوة المحددة مقارنة بالمنظمات الأخرى في الصناعة والتي توفر القاعدة الأساسية لتوفير قيمة مضافة. وكذلك تعكس القدرات الأساسية الدروس الجماعية المكتسبة في المنظمات وتتضمن كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة ودمج التيارات التقنية المتعددة. وهي بمثابة وسيلة اتصال ومشاركة والتزام عميق للعمل

عبر الحدود المؤسسية. وهناك عدد قليل من المؤسسات قد تكون قادرة على الوصول بقيادتها إلى مستوى عالمي في أكثر من خمس أو ست كفاءات أساسية.

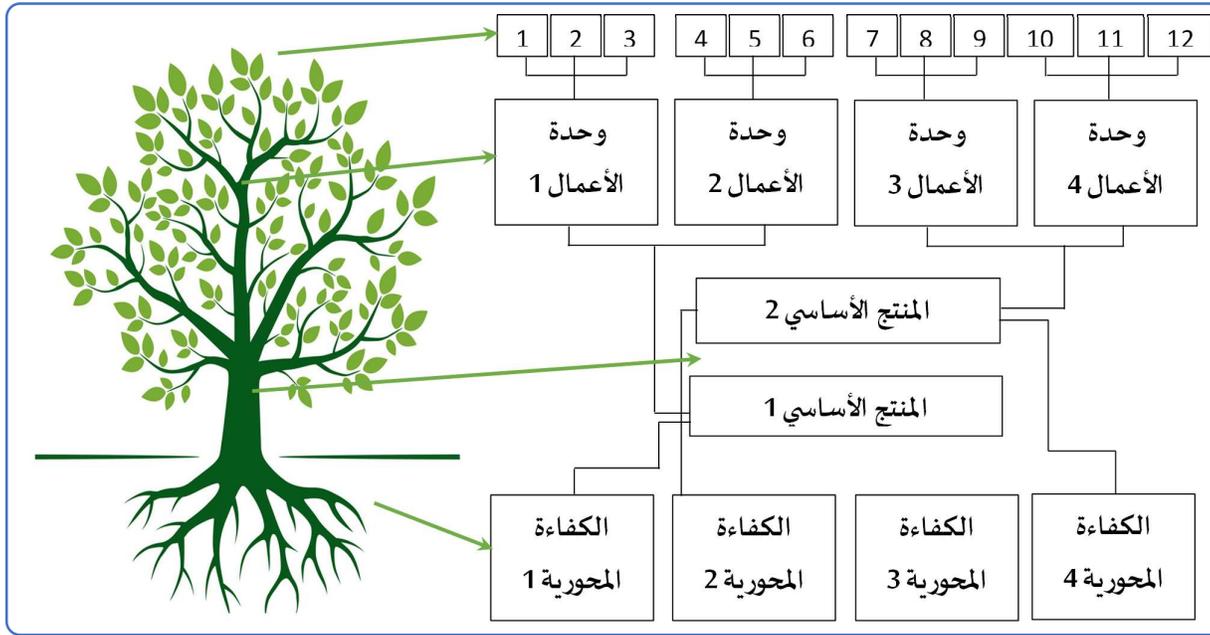
إذن فالكفاءات المحورية ما هي إلا موارد أحسنت المنظمات تسييرها بطريقة استراتيجية وصنعت لها الفارق في التميز مقارنة بالمنافسين، وحتى يتم تحويل الموارد إلى كفاءات محورية لا بد من الاستغلال الذكي للموارد، ويرتكز ذلك على خمسة استراتيجيات أو مبادئ حددها Prahalad & Hamel في:

- **تركيز الموارد:** يتم ذلك من خلال نظرة تضمن تجانس القرارات على أساس تضافر الجهود في اتجاه مشترك يضمن التركيز على الأهداف الإستراتيجية، لكن غياب هذه النظرة المشتركة وهذا التنسيق المتكامل سيؤدي إلى تشتت الجهود وبالتالي قصور في استغلال الموارد، لذا فإن تركيز الموارد من شأنه أن يضمن أهدافا محددة تتعلق بالتحسين والتطوير بالنسبة للمنظمة.
- **تجميع الموارد:** يجب العمل على تجميع الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التي تؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار تماشيا مع مبدأ الاستغلال الأقصى لهذه الموارد لتعظيم عملية خلق القيمة آخذة بالاعتبار الخبرات السابقة في تحسين استغلال تلك الموارد.
- **المشاركة التكاملية للموارد:** مشاركة ودمج وتفاعل مختلف موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، يحقق تكاملية الموارد فمشاركة مختلف أنواع الموارد مع بعضها يؤدي إلى تعظيم قيمة كل مورد على حدة، وهذا ما يعرف بأثر التآزر الذي يشير إلى اقتصاديات الإنتاج، كما أنه يجب أن يراعى التوازن في استخدام هذه الموارد بصفة مشتركة والعمل على تملك الموارد النادرة.
- **الاحتفاظ بالموارد:** يتم الاحتفاظ بالموارد لغرض الاستفادة منها والحصول على ما هو أفضل، حيث يتم الاحتفاظ بها لاستخدامها لاحقا، بالإضافة إلى أن المنظمة تكون قد حددت بوضوح المجالات الرئيسية التي تنوي تطويرها بطريقة أفضل، وعند احتفاظها بالموارد تميل أكثر لاحتكار الموارد الشحيحة بدلا من تقديمها، وذلك من أجل تقديم الأحسن لعملاءها وبالتالي تعظيم قيمتها.
- **الاسترجاع السريع للموارد:** محدد أساسي آخر لعملية الاستغلال الذكي للموارد يتمثل في الزمن الذي يفصل بين أول تجنيد واستغلال للموارد و وقت استرجاعها، من الأحسن أن يكون هذا الزمن قصير لأن الاسترجاع السريع للموارد و تحصيل العوائد المحققة من المنتجات التي تجدد بشكل دائم من شأنه أن يعظم القيمة سواء على مستوى الزبائن من خلال تمكينهم من الاختيار أو الأخذ في الاعتبار تطلعاتهم التي تظهر عن طريق التغذية العكسية التي تصدر منهم.

IV. 2.3.3. نموذج الكفاءات المحورية

شبه Prahalad & Hamel نموذج الكفاءات المحورية المنظمة بالشجرة، مثلما يظهر في الشكل الموالي:

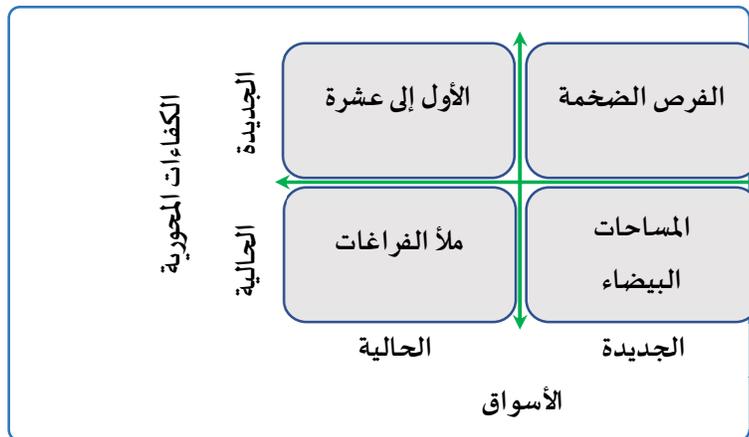
الشكل 20. نموذج الكفاءات المحورية



المصدر: (Pralhad & Hamel, 1990, p. 05)

فالمنظمة مثل الشجرة تنمو من جذورها (الكفاءات المحورية)، حيث تغذي المنتجات الأساسية (الجذع) التي تولد وحدات الأعمال (الأغصان) التي تكون ثمارها منتجات نهائية. بالنسبة لعلاقة نموذج الكفاءات وفقاً لـ Prahalad & Hamel، يجب ألا تركز الأهداف الإستراتيجية على محاربة المنافسة، ولكن على إنشاء مساحة تنافسية جديدة. يجب أن ننظر للمستقبل بدلاً من النظر إلى الوراء. ولضمان تطوير المنظمة واكتساب المزيد من الكفاءات المحورية، يمكن استخدام مصفوفة الكفاءات الأساسية لـ Prahalad & Hamel (1994) التي يتم فيها دمج الكفاءات المحورية مع الأسواق الحالية أو الجديدة، والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل 21. مصفوفة الكفاءات المحورية والأسواق



المصدر: (McGuire, 2020)

– إملأ الفراغات **Fill in the blanks**: تحدد المنظمة الكفاءات المحورية التي يمكن استخدامها في الأسواق الحالية، حيث يمكن نشر هذه الكفاءات بطريقتين: في أسواق معينة لخدمات محددة أو لتعزيز مكانة المنظمة.

– المساحات البيضاء White spaces: من خلال نشر الكفاءات في الأسواق الجديدة ، هناك خطر يتمثل في أن المنظمة قد يكون لديها تنوع كبير جدا في المنتجات / الخدمات. لذلك تحتاج إلى البقاء على مقربة من أنشطتها الأساسية. من خلال صياغة أهداف واضحة سيصبح من الواضح ما هي الكفاءات الأساسية التي ستكون مطلوبة في المستقبل وكيف يمكن تطويرها.

– الأول إلى عشرة Premier plus ten: مبدأ البداية الإستراتيجية هو نشر كفاءة محورية جديدة (وعالية الجودة) في سوق موجود في غضون عشر سنوات.

– الفرص الضخمة Mega Opportunities: نظرا لأن المنظمة تنتقل إلى منطقة غير مألوفة، فهناك مخاطر محتملة وقد يصنع ذلك فرصة هائلة للمنظمة لأنه تم تحسين الكفاءات وتوسيع نطاق الوصول إلى السوق.

IV.4.3.4. إسهامات أخرى في مقاربة الموارد والكفاءات

من بين الإسهامات النظرية الأخرى البارزة في مقاربة الموارد والكفاءات نجد نظرية إدارة المعرفة، ونظرية الكفاءات والقدرات الديناميكية.

IV.1.4.3. النظرية القائمة على المعرفة KBV

تعتبر النظرية القائمة على المعرفة Knowledge Based-View (هناك من يشير أنها وجهة نظر وليست نظرية مستقلة بذاتها) كإمتداد لنظرية الموارد RBV، روادها كل من Grant, Spender, Kugot, Conner & Prahalad. تعتبر المنظمة حافظة من الموارد المعرفية، أي أن المعرفة هي أهم مورد استراتيجي في المنظمة. يرى أصحاب هذه النظرية أنه نظرا لصعوبة تقليد الموارد القائمة على المعرفة وتعقيدها اجتماعيا، فإن قواعد المعرفة غير المتجانسة والقدرات بين المنظمات هي المحددات الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق للمنظمات. يتم تضمين المعرفة ونقلها من خلال كيانات متعددة بما في ذلك الثقافة والهوية التنظيمية والسياسات والإجراءات والوثائق والأنظمة والموظفين.

على الرغم من أن وجهة النظر القائمة على الموارد RBV تعترف بالدور المهم للمعرفة في المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية، يشير مؤيدي وجهة النظر القائمة على المعرفة KBV بأن المنظور القائم على الموارد لا يذهب بعيدا بما فيه الكفاية. وعلى وجه التحديد يتعامل RBV مع المعرفة كمورد عام، بدلا من أن يكون لها خصائص خاصة. ولذلك فهو لا يميز بين الأنواع المختلفة للقدرات القائمة على المعرفة. يمكن أن تلعب تقنيات المعلومات دورا مهما في النظرية القائمة على المعرفة حيث يمكن استخدام أنظمة المعلومات لتجميع وتعزيز وتسريع إدارة المعرفة على نطاق واسع داخل المنظمات وفيما بينها (Alavi & Leidner, 2001).

IV.2.4.3. نظرية الكفاءات والقدرات الديناميكية DC

القدرات الديناميكية Dynamic capabilities هي قدرة المنظمة على تكييف قاعدة موارد المنظمة عن قصد. تم تعريف هذا المفهوم من قبل David Teece, Gary Pisano and Amy Shuen، في مقالهم 1997 "القدرات الديناميكية والإدارة الاستراتيجية"، بأنها: قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة البيئات

المتغيرة بسرعة. يستخدم المصطلح غالبا في صيغة الجمع القدرات الديناميكية، مع التأكيد على أن القدرة على الاستجابة بشكل مناسب وفي الوقت المناسب للتغيرات الخارجية تتطلب مجموعة من القدرات المتعددة. (Teece at al. 1997, p. 515)

يعتبر هذا التيار كامتداد لنظرية الكفاءات المحورية CBC، حيث يرى رواده أن المنظمة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد. يعتبر هذا التيار أن نظرية الموارد والكفاءات قد أغفلت جانب المرونة (تفضل تحليل طرق استغلال الكفاءات، بينما وجهة نظر القدرات الديناميكية تهتم بتطويرها)، خاصة في إطار بيئة متغيرة، أين يكون مفتاح النجاح هي قدرة المنظمة على الحصول أو تطوير طرق جديدة لتكوين واستعمال الموارد. وفي مثل هذه البيئة، التعرف على الفرص الجديدة والتنظيم الجيد للاستفادة المثلى، أهم بكثير من حواجز الدخول أو الحفاظ على المكانة، لأنها ستكون سريعة الزوال (بيئة غير مستقرة).

أشار كل من Jose Medina-Garrido & Jose Ruiz-Navarro (2003) أن هناك مصدران للقدرات الديناميكية أسموها بصيغ توليد القدرات الديناميكية، وهما: (1) القدرة الاستيعابية: وهي القدرة على إنشاء أو امتلاك قدرات من مصادر خارجية، أو هي القدرة التي بواسطتها تفهم المنظمة وتستفيد من القدرات الحالية المملوكة Nayyar and Garud (1994)؛ (2) القدرة التحويلية: وهي القدرة على تحويل القدرات الحالية إلى قدرات جديدة. هذا ويمكن أن تتولد القدرات الديناميكية بصيغتين: (1) القدرات الساكنة أو المستترة: التي تتراكم من خلال الخبرة الجماعية وتستقر في ذاكرة المنظمة وبصورتها هذه فهي غير مستخدمة؛ (2) القدرات السطحية: والتي تكون قيد الاستخدام المنظمة، ولكنها لا تعتبر قدرات جوهرية. راجع: (عبيد منصور و باقر يعقوب، 2021، ص ص. 376-377)