

مقاربة الموارد والكفاءات

Gary Hamel

(1954-)

هو خبير إدارة أمريكي ولد عام 1954 صنفته مجلة وول ستريت كأحد المفكرين الأكثر تأثيرا على مستوى العالم في مجال نشاط الأعمال، أما مجلة (فورتشون) فأطلقت عليه اسم الخبير العالمي الأهم في استراتيجية الأعمال، فيما ذكرت مجلة فاينانشيال تايمز أنه مبدع في الإدارة ليس له مثيل، وقد تصدرت كتبه (Leading the Revolution) و (Competing for the Future) جميع قوائم كتب الإدارة الأكثر مبيعا في العالم وترجمت إلى أكثر من (20) لغة.

وقد غير Hamel من لغة وممارسة الإدارة حول العالم، ووضع في كتابه (The Future of Management) أجندة للإدارة في القرن الواحد والعشرين داعيا إلى ثورة في كيفية البناء التنظيمي والإدارة والقيادة في المؤسسات الكبيرة وقدم خطة واضحة لبناء شركات تتلاءم مع سرعة التغيير والتي هي سمة هذا العصر، شركات مبدعة من القمة على القاعدة، وأماكن عمل ملهمة لتشجع الإبداع والابتكار. أربعة من بين مقالاته التي تحصلت على جائزة McKinsey.

C. K. Prahalad

(1941- 16 أبريل 2010)

هو فيزيائي هندي مختص في إدارة الأعمال والاقتصاد، أستاذ إستراتيجية المؤسسة والادارة الدولية بجامعة Michigan الأمريكية، درس خصوصا القيمة المضافة للقيادات العليا في الشركات الدولية، وساهم 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. التصورات الحديثة للاستراتيجية حسب Hamel و Prahalad :

وإنما	ليست فحسب
مواجهة التحديات التنافسية	
تجديد الإستراتيجيات (Régénération) تحول القطاع رفع النصيب من الفرص الجديدة	تهيئة العمليات تحول المؤسسة رفع النصيب من السوق
تخيل المستقبل . ل	
الإستراتيجية ترك التعلم Désapprentissage الإستراتيجية كبصيرة (Clairvoyance) الهندسة الإستراتيجية	الإستراتيجية كتعلم الإستراتيجية كتموقع التخطيط الإستراتيجي
التعبئة من أجل المستقبل	
الإستراتيجية كتجاوز الإستراتيجية كرصود للموارد	الإستراتيجية كمواومة الإستراتيجية كاستغلال للوسائل المتاحة
الوصول الأول	
المنافسة بعد إعادة رسم حدود القطاع التفوق في مجال المهارات الأساسية المنافسة بين التحالفات الوصول إلى أكبر اكتشافات للأسواق الجديدة تقليص آجال السبق العالمي.	المنافسة في إطار القطاع القائم التفوق في المنتجات المنافسة بين المؤسسات الحصول على أكبر نجاح تسويقي تقليص آجال الطرح في السوق

2. نظرية الموارد لـ Hamel و Prahalad :

1.2. مبادئ نظرية الموارد:

تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد حسب Hamel و Prahalad في:

- المؤسسة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق" بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية 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 تتراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع IBM و General Motors وغيرهم من المؤسسات الكبرى.
- الاختلاف من مؤسسة 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.
- 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 المؤسسة واستغلالها استغلالا أمثالا بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإففاق أقل، في حين كان يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة.
- 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 الأجل بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف

2.2. الاستغلال الذكي للموارد:

- إلى جانب توفر الموارد الإستراتيجية فإن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يطلب الاستغلال الذكي لهذه الموارد وحسب Hamel و Prahalad يركز ذلك على خمسة سبل تتمثل 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 للمؤسسة.
 - تجميع الموارد: يجب العمل على تجميع الموارد الإستراتيجية 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 أخذا بالاعتبار الخبرات السابقة في تحسين استغلال تلك الموارد.
 - المشاركة التكاملية للموارد: مشاركة ودمج وتفاعل مختلف موارد المؤسسة 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 المؤسسة 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 لعملائها 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.

3. نموذج الكفاءات الجوهرية لـ Hamel و Prahalad :

الكفاءات الجوهرية هو مفهوم في نظرية الإدارة طرحه في الأساس كل من (C. K. Prahalad) و (Gary Hamel) المتخصصين في الأعمال التجارية. ومن وجهة نظرهم فإن الكفاءات الجوهرية هي عامل محدد ومحوري بالنسبة للشركات والطريقة التي تعمل بها هي أو موظفيها، حيث تتحدد هذه الكفاءات من خلال ثلاثة معايير أساسية:

- أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها بسهولة؛
- يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع في العديد من المنتجات والأسواق؛
- يجب أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي المتمرس. أهمية المنتج / الخدمة لزيائنها.

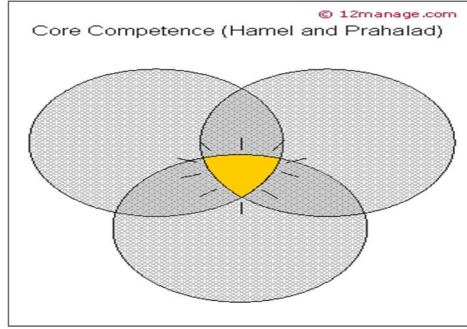
قد تتخذ الكفاءات الجوهرية أشكالا مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها و/أو العلاقات الوثيقة مع الزبائن والموردين. ويمكن أن تشمل أيضا تطوير المنتجات أو ثقافة التطوير، مثل إخلاص العامل في العمل أو إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل أو التغطية الجيدة للسوق وما إلى ذلك.

فالكفاءات الجوهرية هي نقاط القوة المحددة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في الصناعة والتي توفر القاعدة الأساسية لتوفير قيمة مضافة. وكذلك تعكس القدرات الأساسية الدروس الجماعية المكتسبة في المؤسسات 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 الشركات قد تكون قادرة على الوصول بقيادتها إلى مستوى عالمي في أكثر من خمس أو ست كفاءات أساسية.

هناك مثال للكفاءات الجوهرية، فعند دراسة عالم والت ديزني، اكتشف أن هناك ثلاث كفاءات رئيسية:

- الرسوم المتحركة وتصميم العروض؛
- رواية القصة تأليف القصص ومعالم الجذب الموضوعية؛
- التشغيل الكفاء للمتنزهات.

ويوضح الشكل أدناه نموذج Hamel و Prahalad للكفاءات الجوهرية



في مقالهم عن الكفاءات الجوهرية للمؤسسة (1990)، اطلق الباحثان على منظور المحفظة كمنهج حيوي لإستراتيجية المؤسسة. وقد ظهرت بوضوح في منظورهم أهمية وحدات العمل الإستراتيجية. حيث يدعى الباحثان أن المؤسسة يجب ان تبني حول لب من كفاءات مشتركة. وينبغي على وحدات العمل المساعدة بتطوير الكفاءات الجوهرية لأبعد الحدود. كما لا يجب على مركز المؤسسة أن يكون مجرد طبقة اخرى للمحاسبة، ولكن ينبغي اضافة قيمة بتحسين الاستراتيجيات المعمارية التي ترشد العملية بمبني الكفاءة.

وفي التنافس من أجل المستقبل أوضح المؤلفان كيف يمكن للموظفين التنفيذيين تطوير رؤية الصناعة اللازمة لتتكيف مع التغيرات التي تطرأ على الصناعة واكتشاف طرق السيطرة على الموارد التي ستمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف بصرف النظر عن أي قيود مفروضة. لذا ينبغي على الموظفين التنفيذيين تطوير وجهة النظر التي يمكن أن تبني من خلالها الكفاءات الجوهرية للمستقبل لتنشيط عملية ابتكار أعمال جديدة. حيث إن العامل الرئيسي للريادة في المستقبل هو تطوير وجهة نظر مستقلة حول فرص المستقبل وبناء القدرات القادرة على استثمارها.

ولكي تكون المؤسسة قادرة على المنافسة، فإنها بحاجة إلى موارد ملموسة حيث إن الموارد غير الملموسة مثل الكفاءات الجوهرية صعبة التحقيق. كما ينبغي إدارة وتعزيز الكفاءات مع الإشارة إلى التغيرات الصناعية ومستقبلها. فعلى سبيل المثال، تتمتع شركة مايكروسوفت بخبرة فائقة في العديد من الابتكارات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بينما يصعب على المنافسين مجاراة كفاءات مايكروسوفت الأساسية للعديد من الأسباب.

وفي حالة المنافسة لتحقيق خفض التكاليف والجودة والإنتاجية، لا يقضي معظم الموظفين التنفيذيين وقتهم لتطوير رؤية الشركة للمستقبل لأن هذه المهمة تتطلب طاقة فكرية والتزماً عالياً. وربما تتحدى الأسئلة الصعبة قدراتهم الخاصة لعرض فرص المستقبل ولكن محاولة الحصول على إجاباتهم قد تحقق مميزات هائلة للمؤسسة.