

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

بـعـنـوان

مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

إشراف الأستاذ الدكتور: حمودي حاج صحراوي

من إعداد الطالبة: بوازيد وسيلة

لجنة المناقشة

الدكتور بقة الشريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيسا
الدكتور حمودي حاج صحراوي	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفا ومقرا
الدكتور بورغدة حسين	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
الدكتور بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
الدكتورة يحيوي مفيدة	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2011 - 2012

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

بـعـنـوان

مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

إشراف الأستاذ الدكتور: حمودي حاج صحراوي

من إعداد الطالبة: بوازيد وسيلة

لجنة المناقشة

الدكتور بقة الشريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيسا
الدكتور حمودي حاج صحراوي	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفا ومقرا
الدكتور بورغدة حسين	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
الدكتور بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا مناقشا
الدكتورة يحيوي مفيدة	أستاذ محاضر	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2011 - 2012

إهداء

إلى من ابتغي رضاها دوماً، إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى الوالدين الكرميين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من يهنأ القلب لوجودهم وتستقر النفس لرؤيتهم، إلى أفراد عائلتي كل باسمه

إلى زميلات وزملاء الدراسة "ماجستير إدارة إستراتيجية 2009"

تحية شكر وتقدير إلى كل من أحبهم ويحبونني يوسفى إيمان، عمى إبراهيم نجمة، الأستاذ مهيدى الزوادي

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً الذي ألهمني قوة الصبر والتحمل وسدد خطاي

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذ الدكتور حمودي حاج صحراوي الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، ولم ييخل علي
بنصائحه القيّمة وكان مثال العالم المتواضع

أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث

أستاذ تواضع وأحب الخير وساعد الجميع فارتقى الأستاذ الدكتور بلمهدي عبد الوهاب

كل الأساتذة الذين سهروا على أن يقدموا لنا الأفضل دوماً

الزميل بن جدو محمد الأمين الذي ساعدني في الحصول على المراجع

تحية شكر وتقدير إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهد، ووقته،
ودعائه إلى:

التي تقاسمت معها العناء عند القيام بالدراسة التطبيقية الزميلة بلموهوب خديجة

الزميل مومن شرف الدين

كل من ساعدني على إتمام الجزء التطبيقي من هذا البحث

زميلاتي في العمل

فهرس المحتويات

الخطوة

- أ. مقدمة عامة أ
- أ. تحديد إشكالية البحث أ
- ب. فروض البحث ب
- ج. أهمية البحث ب
- د. أهداف البحث ب
- هـ. المنهج وأدوات الدراسة ج
- و. مصادر الدراسة ج
- ز. خطة البحث ج
- ح. صعوبات البحث د
- ط. الدراسات السابقة د
- ي. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة ح

الفصل الأول: الميزة التنافسية

- تمهيد 2
- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية 3
- المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية 3
- أولاً. تعريف الميزة التنافسية 3
- ثانياً. من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة 5
- المطلب الثاني: تعريف التنافسية 7
- أولاً. تعريف التنافسية على مستوى الدولة 7
- ثانياً. التنافسية على مستوى القطاع 8
- ثالثاً. التنافسية على مستوى المؤسسة 8
- المطلب الثالث: تعريف المنافسة 10
- المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية 12
- أولاً. ميزة التكلفة الأقل 12
- ثانياً. ميزة التميز 14
- المبحث الثاني: الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية 16

16	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
17	أولاً. الكفاءة <i>Efficiency</i>
17	ثانياً. الجودة <i>Qualité</i>
18	ثالثاً. التحديث /التجديد <i>Innovation</i>
19	رابعاً. الاستجابة للعميل
19	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
20	أولاً. ظروف عوامل الإنتاج
21	ثانياً. ظروف الطلب المحلي
21	ثالثاً. وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة
21	رابعاً. إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة
22	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
22	أولاً. مصدر الميزة التنافسية
23	ثانياً. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة
23	ثالثاً. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة
24	المبحث الثالث: نموذج <i>Porter</i> و الميزة التنافسية
24	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لـ <i>Porter</i>
26	أولاً. شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع
27	ثانياً. تهديد المنافسين المحتملين
28	ثالثاً. القوة التفاوضية للموردين والعملاء
29	رابعاً. تهديد المنتجات البديلة
29	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية
31	أولاً. الأنشطة الأساسية
31	ثانياً. الأنشطة الداعمة
32	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
33	أولاً. إستراتيجية قيادة التكلفة
35	ثانياً. إستراتيجية التمييز
37	ثالثاً. إستراتيجية التركيز
40	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

- 42 تمهيد
- 43..... المبحث الأول: الإطار النظري لمقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
- 43 المطلب الأول:الأصول النظرية لمقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
- 44 أولاً. نظرية الربيع الاقتصادي لـ *David Ricardo*
- 44 ثانياً. أعمال *Edith Penrose*
- 45..... ثالثاً. الدراسات المتعلقة بمكافحة الاحتكار
- 45..... رابعاً. الدراسات المتعلقة بالكفاءات المتميزة
- 46..... المطلب الثاني: مفاهيم حول الموارد والكفاءات
- 46..... أولاً. مفاهيم حول الموارد
- 48..... ثانياً. مفاهيم حول الكفاءات
- 55..... المطلب الثالث: الأهمية المتنامية للموارد والكفاءات
- 56..... المطلب الرابع: فرضيات مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
- 56..... أولاً. اختلاف (عدم تجانس) المؤسسات
- 57..... ثانياً. نسبية حركية الموارد
- 58..... المبحث الثاني: خصائص الموارد، المبادئ وأهم التيارات التي تندرج ضمن مقارنة الموارد والكفاءات.
- 58..... المطلب الأول: خصائص الموارد والكفاءات، مبادئ المقارنة.
- 58..... أولاً. خصائص الموارد والكفاءات
- 60..... ثانياً. مبادئ مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
- 60..... المطلب الثاني: أهم التيارات التي تندرج ضمن مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
- 61..... أولاً. المنظور المرتكز على الموارد *RBV*
- 62..... ثانياً. نظرية الكفاءات المحورية *CBV*
- 64..... ثالثاً. المدخل المرتكز على المعرفة *KBV*
- 69..... المبحث الثالث:مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية
- 69..... المطلب الأول: الموارد والكفاءات والميزة التنافسية
- 69..... أولاً. خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
- 73..... ثانياً. الموارد والكفاءات والميزة التنافسية
- 74..... المطلب الثاني: مداخل تحديد الموارد والكفاءات

74.....	أولاً. التجديد الداخلي
75.....	ثانياً. التجديد الخارجي
77.....	المطلب الثالث: مقارنة بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد الداخلية والكفاءات
77.....	أولاً. الإستراتيجية بين المقاربة الهيكلية ونظرية الموارد الداخلية والكفاءات
80.....	ثانياً: حدود نظرية الموارد الداخلية والكفاءات
81.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

83.....	تمهيد
84.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
84.....	المطلب الأول: متغيرات ومنهج الدراسة
84.....	أولاً. متغيرات الدراسة
85.....	ثانياً. منهج الدراسة
85.....	المطلب الثاني: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
86.....	أولاً. أدوات جمع البيانات
87.....	ثانياً. أساليب المعالجة الإحصائية
88.....	المطلب الثالث: إطار وعينة الدراسة
88.....	أولاً. إطار الدراسة الميدانية
89.....	ثانياً. تحديد عينة الدراسة
91.....	المطلب الرابع: اختبارات الدراسة
91.....	أولاً. اختبار أداة الدراسة (الصدق والثبات)
91.....	ثانياً. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية
95.....	المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة
96.....	المطلب الأول: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور الإستراتيجية
96.....	أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الإستراتيجية
97.....	ثانياً. دراسة أثر مكونات محور الإستراتيجية على الميزة التنافسية
99.....	المطلب الثاني: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور التحليل الإستراتيجي
99.....	أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التحليل الإستراتيجي
101.....	ثانياً. دراسة أثر مكونات محور التحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية

102.....	المطلب الثالث: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات
102.....	أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات
105.....	ثانياً. دراسة أثر مكونات محور الموارد والكفاءات على الميزة التنافسية
107.....	المطلب الرابع: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور التجديد والتطوير
107.....	أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التجديد والتطوير
109.....	ثانياً. دراسة أثر مكونات محور التجديد والتطوير على الميزة التنافسية
110.....	المطلب الخامس: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية
112.....	المبحث الثالث: تحليل واستخلاص النتائج
112.....	المطلب الأول: تحليل النتائج
112.....	أولاً. محور الإستراتيجية
113.....	ثانياً. محور التحليل الإستراتيجي
114.....	ثالثاً. محور الموارد والكفاءات
115.....	رابعاً. محور التجديد والتطوير
116.....	المطلب الثاني: استخلاص النتائج
116.....	أولاً. الفرضية الأولى
116.....	ثانياً. الفرضية الثانية
117.....	ثالثاً. الفرضية الثالثة
117.....	رابعاً. الفرضية الرابعة
118.....	خامساً. الفرضية الأساسية للبحث
119.....	خلاصة الفصل
121.....	الخاتمة العامة

قائمة الجداول والأشكال البيانية

أولاً. قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	شرح للمفاهيم الأساسية لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات	01
60	مختلف التيارات المشكلة لـ <i>RBV</i>	02
78	مقارنة بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد الداخلية والكفاءات	03
85	قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الاستمارة	04
90	الخصائص التعريفية للمؤسسات عينة الدراسة	05
91	قيم معامل ألفا كرونباخ استناداً إلى محاور الدراسة	06
96	نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الإستراتيجية	07
98	نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " إستراتيجية - ميزة تنافسية"	08
99	نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " أهداف إستراتيجية - ميزة تنافسية"	09
100	نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التحليل الإستراتيجي	10
102	نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " تحليل إستراتيجي - ميزة تنافسية"	11
103	نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات " الموارد"	12
104	نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات " الكفاءات"	13
105	نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " موارد وكفاءات - ميزة تنافسية"	14
107	نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " موارد - ميزة تنافسية"	15
108	نتائج الدراسة المتعلقة بمحور المحافظة والتطوير	16
109	نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار البسيط " محافظة وتطوير - ميزة تنافسية"	17
111	نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية	18

ثانيا. قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	ثلاثية البقاء	01
16	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	02
20	النموذج الماسي لـ Porter	03
25	نموذج القوى الخمس التنافسية	04
30	سلسلة القيمة	05
33	الإستراتيجيات العامة للتنافس	06
53	العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات	07
58	خصائص الموارد الإستراتيجية	08
63	مصنوفة الكفاءات الأساسية والسوق	09
68	خطوات تطبيق المدخل المرتكز على الموارد والكفاءات	10
70	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات	11
83	متغيرات الدراسة	12
92	مخطط <i>Normal P-P Plots</i> الخاص بمحور الإستراتيجية	13
92	مخطط <i>Normal P-P Plots</i> الخاص بمحور التحليل الإستراتيجي	14
93	مخطط <i>Normal P-P Plots</i> الخاص بمحور الموارد والكفاءات	15
93	مخطط <i>Normal P-P Plots</i> الخاص بمحور المحافظة والتطوير	16

مقدمة عامّة

مقدمة عامة

تواجه المؤسسة الاقتصادية عموماً والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص العديد من المشاكل والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة الاتصالات وثورة المعلومات، والمتمثلة في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق بكل ما يتطلبه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة، بالإضافة إلى تنامي ظاهرة العولمة وهيمنة التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، وتعاضم تهديد الشركات متعددة الجنسيات. ولا يقتصر الأمر فقط على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام التبادلات والاستثمارات بل أصبح عنصر الابتكارات التكنولوجية، وقدرة المؤسسات على استعمالها والاستفادة منها عاملاً حاسماً وفعالاً لا يقل أهمية عن باقي العوامل، كل هذا يضع المؤسسات أمام منافسة حادة تحكمها قواعد جديدة للتنافسية وضعها الأقوياء لتكريس هيمنتهم وتفوقهم.

أما على المستوى المحلي ومع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي حيز التطبيق، والانضمام المرتقب لمنظمة العالمية للتجارة والذي من شأنه أن يُتبع برفع الحماية عن المنتجات والمؤسسات الوطنية أمام المنتجات والمؤسسات الأجنبية بكل ما تحمله من مزايا تنافسية، كل هذا يوحي بأن السوق الجزائرية ستكون مفتوحة أمام المنافسة العالمية وبالتالي دخول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرحلة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات ذات خبرة تعطيها تفوقاً وامتيازاً، مما يعني أن المؤسسات الجزائرية الخاصة منها والعمومية سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة مطالبة بتحقيق مستويات عالية من التنافسية لضمان بقائها واستمرارها.

بناءً على ما سبق وبهدف تحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي، ومواجهة مختلف التحديات التي تعترضها فإن الحاجة في كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المحافظة على كيانها. وفي هذا الإطار يمكن لهذه المؤسسات أن تستعين بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية في عملية خلق وامتلاك ميزة تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي.

أ. تحديد إشكالية البحث

يُعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ فترة طويلة، ذلك أن تحليل أدبيات الفكر الإستراتيجي¹ وجود العديد من المقاربات والإسهامات الفكرية التي حاولت تفسير المصادر التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية، كما تُظهر حصول تغيير في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي ليُتجه التركيز من التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي والموجه بشكل أساسي للمقاربة المبنية على الموارد التي تنطلق في تحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال موارد المؤسسة الداخلية وبشكل خاص الموارد ذات الطبيعة غير المادية.

بناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية بمعنى آخر: هل يمكن الاعتماد على مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق ميزة تنافسية؟؛
- هل تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الإستراتيجي؟؛
- هل تحوز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية؟؛
- هل تعمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها؟.

ب. فروض البحث

لأجل معالجة الإشكالية المطروحة فقد تم وضع الفرضيات التالية:

- تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق ميزة تنافسية؛
- تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحليل الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الإستراتيجي؛
- تمتلك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية؛
- تهتم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها للمحافظة على ميزتها التنافسية.

ج. أهمية البحث

يمكن إبراز أهمية هذا البحث ضمن المجالات التالية:

- تغير النظرة تجاه الموارد واعتبارها جوهر تحقيق المزايا التنافسية؛
- إن الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعارف وتسيير المهارات، اقتصاد مبني على المعرفة والجودة يمثل تحديا تواجهه المؤسسات الاقتصادية اليوم، يمكن لها في هذا الإطار الاستعانة بمواردها وكفاءاتها لمواجهة هذا التحدي وضمان المكانة المتوخاة في سياق عالمي عنوانه " العولمة"؛
- لقد أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف منافسة شديدة والناجحة عن عولمة الاقتصاد، فهي بذلك تعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف؛
- بالإضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قد دخلت مرحلة جديدة من المواجهة المكشوفة والمنافسة غير المتكافئة مع مؤسسات ذات خبرة تمنحها تفوقا وامتيازاً، وذلك في ظل اندماجها في الحركة العالمية بعد أن كانت إلى عهد قريب تعيش في ظل اقتصاد محمي من المنافسة الخارجية؛ مما سيتطلب منها في مواجهة المنافسة الاستعانة بمواردها وكفاءاتها حتى يتسنى لها ضمان بقائها وحماية مواقعها التنافسية.

د. أهداف البحث

- نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:
- محاولة الإلمام والتعمق في دراسة بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية؛
 - تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية؛
 - في حالة إذا لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما بالموارد والكفاءات، فإن هذا البحث قد يسهم في تغيظرتة مسيرتها للموارد والكفاءات التي يهتمون بها لتحقيق التفوق التنافسي.

هـ. المنهج المستخدم

تستند هذه الدراسة إلى اتباع المنهج الوصفي لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة (بشقيها الميزة التنافسية، وكذا مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات) وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها واستخلاص النتائج. كذلك فقد تم استخدام الاستمارة عند تناول الجزء التطبيقي من البحث؛ بحيث تم على الاعتماد المدخل الكمي كأداة من أدوات البحث العلمي لتحليل بيانات الاستمارة واختبار الفروض، والذي يعتمد على الأدوات الرياضية والإحصائية في المعالجة الحاسوبية للأرقام وذلك بالاستعانة بالإعلام الآلي.

و. مصادر الدراسة

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

- اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- ولمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسة للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، وكذا بالاعتماد على المقابلة المباشرة مع مسؤولي المؤسسات الملتقى الاستمارة.

ز. خطة البحث

- من أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع عناصره، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:
- **الفصل الأول:** سنتعرض فيه لموضوع الميزة التنافسية، ويأتي هذا الفصل من الدراسة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها وسبل المحافظة عليها، ليتم التطرق إلى أهم الاتجاهات الفكرية الحديثة التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية ممثلاً في نموذج Porter.

- **الفصل الثاني:** سيتم التطرق فيه لموضوع مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات؛ حيث يتناول هذا الفصل ماهية الموارد والكفاءات، فرضيات ومركزات هذا المدخل، كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من منظور هذه النظرية، وكذا ما الجديد الذي جاءت به مقارنة بنموذج *Porter*.
- **الفصل الثالث:** سنخصصه للدراسة التطبيقية للموضوع، سنحاول من خلاله اختبار صحة الفرضيات والإجابة عن إشكالية البحث.

ح. صعوبات البحث:

- صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني إلى اللغة العربية؛
- صعوبة على مستوى الجانب التطبيقي؛ حيث رفض عدد كبير من المؤسسات استقبالننا وحتى بالنسبة للمؤسسات التي استقبلتنا تطلب الأمر في بعض الأحيان الرجوع مرات عديدة لاسترجاع الاستمارة. ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود علاقات اتصال بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية.
- ط. **الدراسات السابقة:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ومن جوانب مختلفة، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الأولى: "الميزة التنافسية والكفاءات الأساسية: دراسة تطبيقية على القطاع البنكي"

• *Eric Lamarque*

• *Finance Strategic, Volume 4, N° 1, Mars 2001*

بما أن أهم مجالات تطبيق نظرية الموارد والكفاءات تكمن في دراسة شروط الميزة التنافسية فإن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة إشكالية علاقة تحديد الكفاءات بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على القطاع البنكي في فرنسا، تمت الدراسة خلال سنة 1995 وأعيد إجراء الدراسة مرة أخرى خلال 1999 لمناقشة التطور في النتائج المتوصل إليها.

أهداف الدراسة: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية

- الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في تحديد الكفاءات التي تُعتبر مصدرا للميزة التنافسية الدائمة للبنوك؛
- إثارة النقاش حول قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية

- فيما يتعلق بتحديد وتحليل الموارد والكفاءات فالأمر يكون كما يلي:
- بالنسبة للموارد الملموسة فالأمر بسيط ويمكن تحديدها بسهولة من خلال القيام بعملية تدقيق؛

- بالنسبة للموارد غير الملموسة والتي تتمثل في كفاءات المؤسسة فإن الباحثين غالباً ما يركزون على الخصائص العامة للكفاءة، وبشكل عام لا تسمح بتفسير الميزة التنافسية.
 - صعوبة في تحديد وإيجاد الكفاءات التي تُعتبر مصدر للميزة التنافسية؛
 - إن تحديد مفهوم ثابت للكفاءة أمر في غاية الصعوبة وفقاً للعديد من الدراسات والأعمال، وأنه إذا كان التعريف العام للكفاءة لا يتغير فإن مضمونها يمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع لآخر.
- كخلاصة لما سبق: لقد أظهرت الدراسة أن تحديد مصادر الميزة التنافسية في الواقع مسألة صعبة تتطلب قدرة على تحديد الكفاءات، كما أظهرت وجود صعوبة في تحديد الكفاءات الأساسية فهي غالباً ما لا تكون مكشوفة للمنافسين وحتى للمؤسسة في حد ذاتها، وأنه بغض النظر عن قطاع النشاط فإن تحديدها أمر ضروري لأن تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

الدراسة الثانية: "نظرية الميزة التنافسية المستندة على الموارد: نظرة توضيحية بالتطبيق على *Groupe Salomon*"

● *Dominique Puthod, Catherine Thevénard*

● <http://www.strategie-aims>

هدفت الدراسة إلى:

- توجيه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية لنظرية الموارد والكفاءات؛
- اقتراح توضيح ملموس بالتطبيق على *Groupe Salomon*؛ حيث أن معظم الباحثين والمنظرين الذين تطرقوا إلى نظرية الموارد غالباً ما يستعملون النموذج الياباني كمثال. وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تشتهر بامتلاكها موارد وكفاءات مكنتها من تحقيق مكانة هامة في قطاع النشاط؛
- تعريف وتقييم موارد المؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة ماذا ينبغي وكيف يمكن للمؤسسة تحديد مواردها وكفاءاتها والمحافظة في نفس الوقت على ميزتها التنافسية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- التأكيد على أهمية الموارد التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد *singularisation*؛
- التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وذلك في إطار تنافسي؛
- أن الكفاءات لا تُعتبر إستراتيجية إلا إذا ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ففي المؤسسة محل الدراسة مكنت الكفاءات التي تمتلكها من إدخال تصورات جديدة استطاعت من خلالها تغيير قواعد اللعبة بالرغم من الاستقرار الذي شهده قطاع النشاط للعديد من السنوات، وبذلك تمكنت من احتلال المرتبة الثانية عالمياً في فترة تقل عن ست سنوات؛
- التركيز على أهمية التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي الذي يسمح بتحديد الخصائص التنافسية للقطاع؛

– التحليل الداخلي يركز على ضرورة فهم ومعرفة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.

الدراسة الثالثة: "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"

- أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال للباحث بلالي أحمد
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007.

تطرق البحث للإشكالية التالية: "كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة"

أهداف الدراسة: تتمحور أهداف الدراسة حول النقاط التالية

- الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الإستراتيجية باعتباره الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، مع إبراز المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة ضمن هذا الإطار باعتبارها الهدف الإستراتيجي المحوري الذي تسعى الإستراتيجيات لتحقيقه وعبر مستوياتها المختلفة؛
- محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلبا أو إيجابا على مردودية الصناعة وتنافسية مؤسساتها وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي تنجم عنها وتجنب مخاطرها ما أمكن ذلك؛
- محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك الموصوفة بالموارد الإستراتيجية والكفاءات كجزء منها في تنافسية المؤسسة بما تشكله من مصادر للربحية والميزة التنافسية وأساسا للمحافظة عليها بشكل مستدام، وحث المؤسسات اعتبارا لذلك على تنمية وتطوير مخزوناتهما من هذه الموارد والكفاءات باعتبارها أحد أهم عوامل التفوق التنافسي خاصة في مواجهة التحديات البيئية الراهنة.

فرضيات الدراسة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية

- يمثل تحقيق الميزة التنافسية وفق نموذج الإدارة الإستراتيجية الهدف الاستراتيجي المحوري للمؤسسة الاقتصادية الذي تلتقي عنده مختلف الأهداف الإستراتيجية؛
- تمارس العوامل الهيكلية في بيئة المؤسسة تأثيرا كبيرا على مردودية الصناعة وتنافسية مؤسساتها بما تسهم به في تشكيل محددات هذه التنافسية؛
- إن الموارد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وكفاءاتها كجزء منها هي المسؤولة أساسا عن خلق الميزة التنافسية باعتبارها مصادر لتحقيق هذه الميزة؛
- إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يركز على اعتماد إستراتيجية تنافس تستند إلى الموارد الإستراتيجية والكفاءات وتأخذ في الاعتبار العوامل الهيكلية وتأثيراتها المختلفة؛
- يُعتبر قطاع الهاتفية النقالة معيار *GSM* بالجزائر ملائما هيكليا لمردودية الصناعة وتنافسية مؤسساتها؛

– تتباين المردوديات المحققة ومؤشرات التنافسية للمتعاملين في قطاع الهاتفية النقالة تبعا لتباين مواردهم واستراتيجياتهم التنافسية.

نتائج الدراسة:

- إن العوامل الهيكلية وإن اعتبرتها المقاربة الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة للميزة التنافسية، فإنها تبقى على الأقل وباتفاق مختلف التوجهات عبر مسار الإدارة الإستراتيجية تمارس تأثيرا كبيرا على الميزة التنافسية وبلورة محدداتها؛
- إن الموارد الإستراتيجية والكفاءات من حيث كونها مصادر لتوليد الميزة التنافسية ولا تصافها بجملة من الخصائص الإستراتيجية فإنها تشكل مرتكزا وأساسا للميزة التنافسية؛
- إن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافسية تركز على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة؛
- إن معطيات الهلق النقال بالجزائر تُعتبر جد ملائمة هيكليا؛ حيث تتحقق بها مردوديات عالية، كما تكشف الدور المحوري للموارد الخاصة بالمؤسسات على اعتبارها المصادر التي تتولد عنها الميزة التنافسية وتفسر تباين النتائج بين مختلف المتعاملين.

الدراسة الرابعة: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة

- أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير للباحث سملاي يحمية
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

تناولت الدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة: تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية

- محاولة المساهمة في صياغة نموذج فكري حديث مبني على التحليل الإستراتيجي للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية في تحسين فرص تحقيق ميزة تنافسية؛
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة تنافسية مرتبط بشكل رئيسي بالتسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية وتتمين كفاءاتها الفردية؛
- التأكيد على أهمية الدور المتنامي للرأسمال الفكري كأحد أهم عوامل تحقيق التفوق التنافسي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للأهداف التالية

- تُعتبر الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، وأن تحقيق الاستدامة يتوقف على فعالية التسيير الإستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد؛
- تُعتبر الموارد الداخلية والكفاءات مصدرا يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، مع التركيز على الدور الإستراتيجي للموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة باعتبارها قدرة على الإبداع والابتكار ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- التأكيد على المعرفة كأحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة.

ي. ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسة الأولى: هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إثارة النقاش حول مدى قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية، بمعنى آخر إلى أي مدى يمكن الاعتماد على هذه النظرية في تفسير مصادر الميزة التنافسية الدائمة؟ كما ركزت على معرفة فيما إذا كان بإمكان المؤسسات تحديد الكفاءات التي تُعتبر مصدر للميزة التنافسية.

إن منطلق الدراسة التي نقوم بها يختلف عن هذه الدراسة:

- حيث أن هذه الدراسة تمت في مرحلة لا زالت تشهد فيها النظرية العديد من الإسهامات النظرية وفي نفس الوقت قلة التطبيقات الميدانية. وقد عرفت النظرية فيما بعد العديد من الدراسات والأبحاث التطبيقية التي أكدت أهمية الموارد وبالأخص الإستراتيجية منها بما فيها الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

- أما بالنسبة للدراسة التي نقوم بها وانطلاقا من إدراك أن أهم مجالات تطبيق نظرية الموارد والكفاءات تكمن في دراسة شروط الميزة التنافسية، وفي الوقت الذي توصلت فيه العديد من الدراسات إلى قدرة هذه النظرية والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية، فإن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة واقع نظرية الموارد والكفاءات وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بالنسبة للدراسة الثانية: تطرقت الدراسة للعديد من النقاط والتي تتمثل في تحديد موارد المؤسسة، التحليل الداخلي، تنمية وتحديد الموارد والكفاءات، ولعل أهم نقطة تتعلق بالجانب التطبيقي فقد هدفت الدراسة إلى اقتراح توضيح ملموس بالتطبيق على *Groupe Salomon*، وقد تم اختيار هذه المؤسسة على اعتبار أنها تشتهر بامتلاكها الموارد والكفاءات التي أهلتها لأن تحقق مكانة هامة في قطاع النشاط؛ وبالتالي فإن هذه الدراسة استهدفت التأكيد على أهمية هذه النظرية في تفسير مصادر الميزة التنافسية؛ حيث أن امتلاك موارد وكفاءات متميزة سوف يقود حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وعليه يمكن أن نقول أن مبدأ الدراسة يختلف ففي الوقت الذي جاءت فيه هذه الدراسة لتؤكد على ما تم التوصل إليه في دراسات سابقة، فإن الدراسة التي نقوم بها تستهدف معرفة فيما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تمتلك موارد وكفاءات تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية؛ وبالتالي مدى إمكانية الاعتماد على هذه النظرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بالنسبة للدراسة الثالثة: فقد تمحورت حول كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية وقوى المنافسة والاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق ميزة تنافسية دائمة.

ركزت هذه الدراسة على تحليل مصادر الميزة التنافسية استنادا إلى مدخلين مختلفين: المدخل المرتكز على البيئة والذي يبرز العوامل الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة في تكوين الميزة التنافسية، المدخل المرتكز على الموارد والذي يرجع امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلى مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية.

وقد كشفت الدراسة من خلال جانبها التطبيقي أن معطيات الهاتف النقال بالجزائر تُعتبر ملائمة هيكليا حيث تتحقق بها مردوديات عالية، كما كشفت عن الدور المحوري للموارد الخاصة بالمؤسسات على اعتبار أنها المصادر التي تتولد منها الميزة التنافسية وتفسر التباين في النتائج بين مختلف المتعاملين.

في حين تُركّز الدراسة التي نقوم بها على نظرية الموارد والكفاءات ومعرفة قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بالنسبة للدراسة الرابعة: يرى الباحث أنه يوجد عدد قليل من الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية تسيير الموارد البشرية إستراتيجيا في المؤسسات الاقتصادية خاصة الجزائرية منها، وبالتالي يأتي هذا البحث النظري بهدف تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة مقاربات نظرية أخرى يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن حقل الموارد البشرية.

وعليه يمكن اعتبار الدراسة التي نقوم بها كتطبيق لما تم تناوله في هذه الدراسة، مع الإشارة إلى أنه يتم التركيز على مختلف أنواع الموارد في حين ركزت هذه الدراسة على الموارد البشرية فقط.

الفصل الأول

تمهيد

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية ولم تُستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة -العولمة- قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بجدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها. ويختلف الباحثون في تفسير مكان هذا التفوق حسب مفهوم كل واحد للميزة التنافسية، فهناك من يرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، إلا أن هناك اتجاه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية والكفاءات في عملية خلق امتلاك ميزة تنافسية.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية. فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها والمحافظة عليها أمر ضروري. ويعالج الفصل الأول هذه المفاهيم من خلال مباحث ثلاثة:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الأسس والمحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

المبحث الثالث: نموذج PORTER و الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

تُعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمنان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم *Porter* مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، " وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها"¹، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

أولاً. تعريف الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكُتّاب والباحثين، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخضع إلى تعريف عام لهذا المصطلح

يعرفها *Igor Ansoff* (1965) على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية².

إن هذا التعريف المقدم من طرف *Ansoff* يشتمل على فكرة أساسية كُتبت عليها أغلب الدراسات* التي تناولت موضوع الميزة التنافسية؛ حيث تتمثل في خلق وإحداث موقع تنافسي جيد في السوق مقارنة بالمنافسين والتي تقود إلى أداء اقتصادي متفوق.

حسب شارل هيل وجاريت جونز نقول "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة."³

¹ شاكر التميمي؛ إباد الخشالي، "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.

² Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, 1st ed, 2008, P.10.

* الفكر الإستراتيجي الكلاسيكي: دراسات وأعمال بورتر، المصنوعات.

³ شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 183.

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

يعرفها آخر على أنها "المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها."¹

بناءً على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق.

يعرفها نيبيل مرسى خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة"².

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس؛ إذ يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

تُعرف أيضاً على أنها "كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها"³.

على عكس التعريف السابق الذي ركز على الإستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية، وفقاً لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح للمؤسسة التفوق على منافسيها؛ بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر كفاءة، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها.

بالنسبة لـ Porter (1985) "تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"⁴.

يركز التعريف الذي جاء به Porter على معيار خلق القيمة* بمعنى أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتماداً على ما تحققه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت المنافع المحققة تعوض الزيادة في السعر، مع التأكيد على ضرورة

¹ Charlene Rowena van Zyl, *Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage*, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May/2006, P.19.

² نيبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص: 39-40.

³ Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", *UBS Unique Business Strategies*, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010, P.1

⁴ Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985, P.19.

* القيمة: هي الأشياء التي ينسبها العميل للمنتج وهي دالة لخصائص المنتج مثل الأداء، الجودة، التصميم، خدمات ما بعد البيع...

أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاضمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنهم كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة.

أما Barney (2006) فيرى "أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج".¹

يرى Barney أن هذا التعريف يركز على جوهر الميزة التنافسية، وقد استعمل نفس التعبير الذي استعمله Porter (1985) إلا أنه يرى أنه يختلف من ناحية نقطة أساسية، فمعناه الدقيق يرتبط بمفهوم القيمة الاقتصادية "وتنشأ هذه الأخيرة عندما تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات؛ بحيث يكون هناك اختلاف بين المنافع المدركة المحققة للعملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة".²

هناك عدة نقاط بارزة يتمحور حولها هذا التعريف:

- هو أن مفهوم القيمة يُعبر عن الاختلاف بين المنافع المحققة أو ما يكون المستهلك على استعداد لدفعه من جهة والتكلفة الاقتصادية من جهة أخرى؛
- التركيز على المنافع المدركة أي القيمة التي يوليها المستهلك لمنتجات المؤسسة؛
- أن تحقيق قيمة أكبر يستلزم فعالية أكبر بمعنى أن المؤسسة تخلق القيمة بواسطة تحويل عوامل الإنتاج التي تمثلها التكلفة إلى منتج يمثل قيمة للمستهلك، وبالتالي يمكن للمؤسسة مثلاً أن تخلق قيمة أكبر للمستهلك من خلال تخفيض التكلفة.

يرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني "تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلك للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج".³

إن الفجوة أو القيمة التي تخلقها المؤسسة تُقاس بالفرق بين القيمة المدركة وتكاليف الإنتاج، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على الميزة التنافسية وتُحَقِّق ربحية أعلى عندما تخلق قيمة أكبر لمستهلكيها بأكثر مما يفعل المنافسون مع مراعاة هيكل تكاليفها.

ثانياً. من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة

يرى كل من Porter & Day (1984) بأن الميزة التنافسية أصبحت هدفاً إستراتيجياً⁴، إذا فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة على استمراريته لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل وبالتالي ظهر مصطلح "الميزة التنافسية المستدامة".

¹ Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007, P.24.

² Idem.

³ Willie Pietersen, *Strategic Learning*, John Wiley and Sons Inc, 2010, P.17.

⁴ Nicole P. Hoffman, " An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future", *Academy of Marketing Science Review*, <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>, P.6

حسب هيل وجونز "تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية أعلى من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات."¹، وعليه فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبياً.

أما حسب Barney "نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذا تمكنت من تطبيق إستراتيجية تسمح لها بخلق قيمة، وفي نفس الوقت ليس في مقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها، مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات."²

وفقاً للتعريف الذي جاء به Barney فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يرتبط بتحقيق عوائد على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال تطبيق إستراتيجية تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفردة -تحقيق حالة من التميز- ليس بمقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تحقيق نفس العوائد من هذه الإستراتيجيات.

إذا فالميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجيدة، والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبياً.

استناداً إلى ما سبق يمكن استخراج النقاط التالية:

- أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها، تضمن لها زيادة حصتها السوقية، تمكنها من تحقيق ربحية أعلى؛

- تتطلب توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها؛

- تعكس تحقيق حالة من التميز؛

- الاستدامة فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة عليها.

وعليه تُحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في:³

- أنهما تُمكن المؤسسة تحقيق ربحية أعلى؛

- كما تمكنها من تحقيق حصة سوقية أكبر؛

- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم؛

- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

كما أن هناك مجموعة من القواعد التي تحكم الميزة التنافسية وتتضمن:⁴

- التركيز على تقديم منتجات /خدمات أكثر جاذبية؛

¹ شارل هيل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 183.

² Nicole P. Hoffman, Ibid, P.6.

³ Charlene Rowena van Zyl, op cit, P.19.

⁴ Idem.

- تحقيق سعر ملائم و خلق قيمة متفوقة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتنمي ولاءهم للمؤسسة؛
- جعل الزبون محور اهتمام المؤسسة؛
- التركيز على تقديم خدمات أكثر تفوقا وجاذبية من المنافسين.

المطلب الثاني: تعريف التنافسية

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم التنافسية فإنها تكشف عن عدم وجود تعريف موحد، كما تُظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

من خلال هذا المطلب سوف يتم التركيز على مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة، مع التطرق إلى مفاهيم عامة حول تنافسية الدولة وتنافسية القطاع.

أولا. تعريف التنافسية على مستوى الدولة

تُعرّف التنافسية على مستوى الاقتصاد الكلي "بقدرّة البلد على زيادة حصته في السوق من الصادرات، أو تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر"¹، وفقا لهذا التعريف تنعكس التنافسية في قدرة الدولة على زيادة حصتها في السوق الدولية وبشكل مستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام. ويتوافق هذا التعريف مع تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي *The world economic forum* حيث يُعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل².

كما تُعرّف بأنها "القدرة على المحافظة على ميزان تجاري إيجابي"، وقد تم في هذا التعريف ربط تنافسية الدولة بأوضاع الميزان التجاري.

طبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني "قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة"³، وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تُقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.

يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل"⁴. يشير هذا

¹ Bernard Parenque, *La compétitivité des entreprises et forces concurrentielles*, http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_bm/etudes_bdf_bm/bdf_bm_18_et_u_10_t2.pdf, last visited avril 2012, P.121.

² Abdallah Alaoui, *La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises*, France : harmattan, 2005, P. 41.

³ www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD_2012_A.U.pdf

⁴ عمر صفور، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص: 92.

التعريف إلى أن تنافسية الدولة تعكس قدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي يمكن أن تنافس في الأسواق العالمية، كما تعكس قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة أفرادها.

- وعموماً فإنّ التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة تتمحور حول ثلاثة نقاط أساسية¹ :
- المجموعة الأولى من التعاريف تتمثل في التعاريف التي تركز على أوضاع التجارة الخارجية للدول فقط؛
 - أما المجموعة الثانية من التعاريف فتأخذ بعين الاعتبار فقط مستويات المعيشة، وتركز على أن التنافسية تعكس تحقيق الدولة لمستويات معيشة مرتفعة للأفراد والمجتمع؛
 - المجموعة الثالثة من التعاريف فتأخذ بعين الاعتبار كل من أوضاع التجارة الخارجية ومستوى المعيشة، بمعنى تعكس قدرة الدولة على تحقيق التوازن في الميزان التجاري، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.

ثانياً. التنافسية على مستوى القطاع

تُعرّف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع "على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"²، ومن ثمّ فإنّ الصناعة التي تتمتع بمؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

ثالثاً. التنافسية على مستوى المؤسسة

1. تعريف التنافسية: إنّ كلاً من مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع لم يلق اهتماماً كبيراً بالدراسة والتحليل في الأدبيات المعاصرة، وعلى العكس من ذلك فإنّ مفهوم تنافسية المؤسسة كان ولازال محور اهتمام العديد من الدراسات خصوصاً بعد ظهور كتابات *Porter* في الثمانينات من القرن الماضي

يرى *Ahmed Bounfour* أنّ "التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها"³، وفقاً للتعريف في المؤسسة تُعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها. وعليه فإنّ هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية.

كما يرى آخر أنّ تنافسية المؤسسة تعكس قدرتها على النفوذ وفرض وجودها في الأسواق الجديدة⁴، وبالتالي فالتنافسية تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهة في السوق. ونفس الشيء ذهب إليه فريد

¹ محمد زيدان، بريش عبد القادر، "دور الحكومات في تدعيم التنافسية - حالة الجزائر -"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص: 15-16.

² عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي، "الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص: 305.

³ Ahmed Bounfour, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris, 1998, P.217.

⁴ L. Lachaal, *La compétitivité : Concepts, définitions et applications* <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>, last visited avril 2012, P.29.

النجار إذ يعرفها بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".¹

كما يمكن تعريف تنافسية المؤسسة على المدى المتوسط من خلال قدرتها على تحقيق أداء متفوق أعلى من متوسط الأداء المحقق من طرف منافسيها، أما على المدى القصير فغالبا ما تعكس الصراع بين المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر². وفقا لهذا التعريف تكون المؤسسة تنافسية متى تمكنت من تحقيق نتائج جيدة بالنسبة للشئائفة للمصلحة السوقية، فتنافسية المؤسسة غالبا ما تُفسر بالأداء على المدى الطويل وتحديد النمو.

يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة³:

- **المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة. وعيناً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.
- **المعيار الثاني:** يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.
- **المعيار الثالث:** تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها مخفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات ، و عليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجاهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في احتلال أو المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

2. مؤشرات قياس التنافسية: هناك العديد من الأدوات للمؤشرات التي تُستعمل في الدراسات التجريبية لتقييم التنافسية، هذه المؤشرات تختلف باختلاف مستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة.

فعلى مستوى الاقتصاد الكلي فإن أهم المقاييس والمؤشرات التي تستخدم غالبا في اختبار وتقييم القدرة التنافسية يُعتبر الميزان التجاري أكثر المؤشرات استعمالا، أما على مستوى القطاع فعادة ما يتم التركيز على ثلاثة أنواع من المؤشرات: تكاليف الإنتاج النسبية، الإنتاجية النسبية والتبادلات التجارية.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن من أهم المؤشرات التي تستخدم في اختبار وتقييم تنافسيها نجد⁴:

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص:11.
² Jean-Louis Muchielli, *La compétitivité : définition, Indicateurs et Déterminants*, site : team.univparis1.fr/teamperso/mucchiell/competitivite.pdf. Date : 2002. P.9.

³ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ، ص:10-11.

⁴ عميش عائشة، "مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص: 4-6.

أ. **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ومقياسا لها، وإذا كان ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، إن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبدال الأصول تسمى مؤشر توبن *Topin's* وإن كانت هذه النسبة أقل من واحد يُعتبر المشروع غير تنافسي.

ب. **تكلفة الصنع:** وفقا للنموذج النظري للمنافسة النزيهة تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كان متوسط تكلفة الصنع تتجاوز سعر منتجاتها في السوق ويرجع ذلك إما لانخفاض الإنتاجية التي يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال أو أن عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو للسببين معا. إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة صنع المنافسين تمثل مقياسا كافيا للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة.

ت. **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية الكلية التي تُحوّل فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على مستويات محلية ودولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات في الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

ث. **الحصة من السوق:** من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أوضاع السوق لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين. وعندما تكون هناك حالة توازن في قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس كلما انخفضت التكلفة الحدية للمؤسسة بالقياس إلى تكاليف المنافسين كلما كانت حصتها من السوق أكبر نتيجة لانخفاض التكاليف الكلية وانعكاسها على مستوى الأسعار فيزداد ربح المؤسسة. أما بالنسبة لقطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بارتفاع التكاليف الكلية، وقد تكون المنتجات التي تقدمها أقل جاذبية من منتجات المنافسين مع افتراض تساوي الأمور الأخرى قد تكون سببا في ضعف ربحية المؤسسة وبالتالي ضعف الحصة من السوق.

المطلب الثالث: تعريف المنافسة

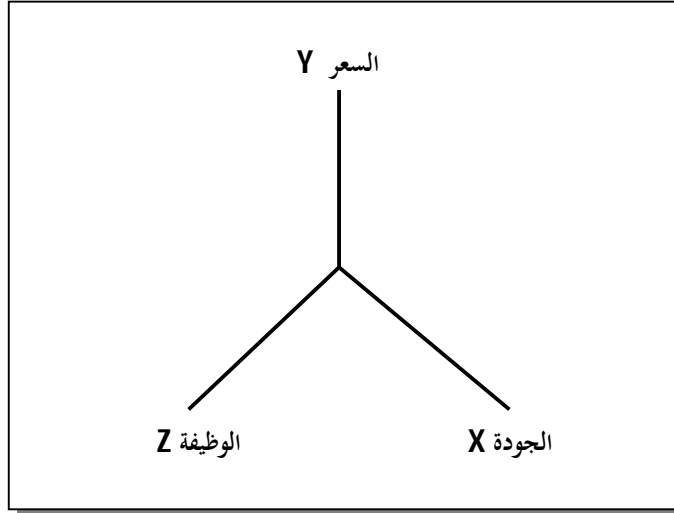
يعرفها فريد النجار على أنها "تعدُّد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".¹

¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص: 20.

حسب هيل وجونز فإن مفهوم المنافسة يشير إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع...¹

يصف *Robin Cooper* المنافسة انطلاقاً من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة. والتي تُعرف بـ "ثلاثية الاستمرار أو البقاء *Survival Triplet*"². إن العلاقة بين العوامل الثلاثة موضحة بالشكل رقم 01.

الشكل رقم 01: ثلاثية البقاء



Source: John L. Daly, *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc, New York, P.42.

حسب *Robin Cooper* فإن الصراع بين المنافسين تحكمه ثلاثة عوامل: السعر، الجودة، وظيفة المنتج وأن هناك العديد من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتمايز عن منافسيها بالنسبة لمنتج واحد، فالمحور *Y* على سبيل المثال يوفر العديد من الفرص للتمايز - قطاع السيارات -.

وعليه يمكن تعريف المنافسة على أنها عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساساً حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر. يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...

وكخلاصة للمفاهيم الثلاثة السابقة يمكن استخراج النقاط الآتية:

- تعكس المنافسة الظروف التي تنشط فيها المؤسسة؛
- أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمواجهة في السوق؛

¹ شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 116.

²John L. Daly, *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc, New York, P.42.

- يعتبر مفهوم التنافسية أوسع من الميزة التنافسية، وإن كانت هذه الأخيرة أداة هامة يمكن من خلالها تحقيق القدرة على المنافسة فإنها معرضة للزوال في حالة تمكن المنافسين من تقليدها خاصة فيما يتعلق بميزة التكلفة الأقل وأن الميزة التنافسية هي السمات أو الخصائص التي تمكن من تحقيق تنافس قوي في السوق.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أولاً. ميزة التكلفة الأقل *Cost Advantage*

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين¹، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المباشرة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل². تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

أ. **مراقبة الحجم *Controlling Scale***: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب. **مراقبة التعلم *Controlling Learning***: التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء. وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجمة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج. **مراقبة تأثيرات استعمال القدرات *Controlling The Effect of Capacity Utilization***: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

¹ Porter M.E, op cit, P.97.

² كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص: 6-9.

د. مراقبة العلاقات *Controlling Linkages*:^١ مقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ. مراقبة الارتباطات الداخلية *Controlling Interrelationships*: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف* فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و. مراقبة التكامل *Controlling integration*: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير .

ز. مراقبة الرزنامة *Controlling Timing*: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

ح. مراقبة الإجراءات التقديرية *Controlling Discretionary*: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ي. مراقبة التموقع *Controlling Location*: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليفها^٢ نشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة. ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها^٣ يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجيته على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام، وعليه^٤ يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.

* ينتج عن تحويل المعارف بين مختلف المستويات في المؤسسة إلى تقاسمها على كامل المستويات، الشيء الذي يعزز من الكفاءات المعرفية لدى الأفراد.

ثانياً. ميزة التميز *Differentiation*

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها¹، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتمييز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز² والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التوقيع، الإلحاق، التعلم وآثاره، التكامل، الحجم.

أ. الإجراءات التقديرية *Discretionary*: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة؛
- الخدمات المقدمة؛
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان)؛
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما؛
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط؛
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفيتش...).

هذه الإجراءات يمكن أن تُعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

ب. الروابط *Interrelationships*: يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يُشترط لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقاً جيداً للأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- الروابط مع الموردين
- الروابط مع قنوات التوزيع

ج. الرزنامة *Timing*: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافاً لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د. التوقيع *Location*: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار المواقع الملائم لأنشطتها.

¹ Porter ME, op cit, P.119.

² معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص: 6-7.

هـ. الإلحاق *Institutional Factors*: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

و. التعلم وآثار بثه *Learning and Spillovers*: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ز. التكامل *integration*: بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

ح. الحجم *Scale*: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، و في بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يُعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية؛ بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

المبحث الثاني: الأسس، المحددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

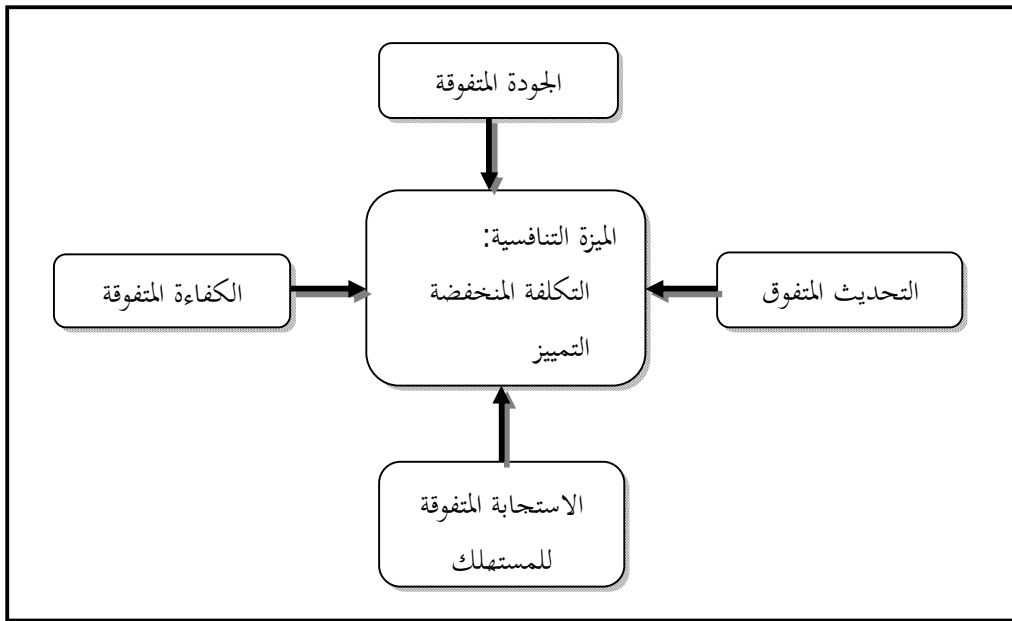
إنّ المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وما تجدر الإشارة إليه أنه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين؛ بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج، وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم 02.

الشكل رقم 02: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد

عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص: 204.

يتضح من خلال الشكل رقم 02 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل. وفي ما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر:

أولاً. الكفاءة *Efficiency*

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات¹، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل² على سبيل المثال لا على سبيل

الخصر:

- استغلال اقتصاديات الحجم؛ يُقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج؛
- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام؛
- تطبيق نظام التخزين اللحظي *Just-In-Time (JIT)*: يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لاتصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون؛
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانياً. الجودة *Qualité*

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك؛ حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول

¹ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 204.

² المرجع السابق، ص: 259- 287.

عليها والجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة¹.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين²:

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين. وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها؛

- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية ، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتميز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا. التحديث/ الإبداع *Innovation*

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار *Création* ومصطلح التحديث *Innovation* كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة³ ، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه⁴. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات* أو من خلال العمليات** شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/ خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

¹ شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 208.

² المرجع السابق، ص: 209.

³ بلمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، "إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص: 259.

⁴ العلي عبد الستار وآخرون، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 68.

* تحديث المنتجات: تطوير واستحداث منتجات جديدة تماما أو تضمين المنتجات القائمة بصفات مميزة

** تحديث العمليات: تطوير عمليات جديدة لإنتاج منتجات

رابعاً. الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة¹.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط²:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته؛
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء؛
- التركيز على وقت الاستجابة.

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال³:

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق؛
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لنأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في مواءمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدايل؛
- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها؛
- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق، الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

قدم بورتر أربعة محددات رئيسية حسب رأيه لها تأثير حاسم على الميزة التنافسية في إطار ما عرف بالنموذج الماسي / النظرية الماسية *The Diamond Theory*، وتمثل هذه المحددات الأساسية الأربع التي يتوقف عليها تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في:

- عوامل الإنتاج؛

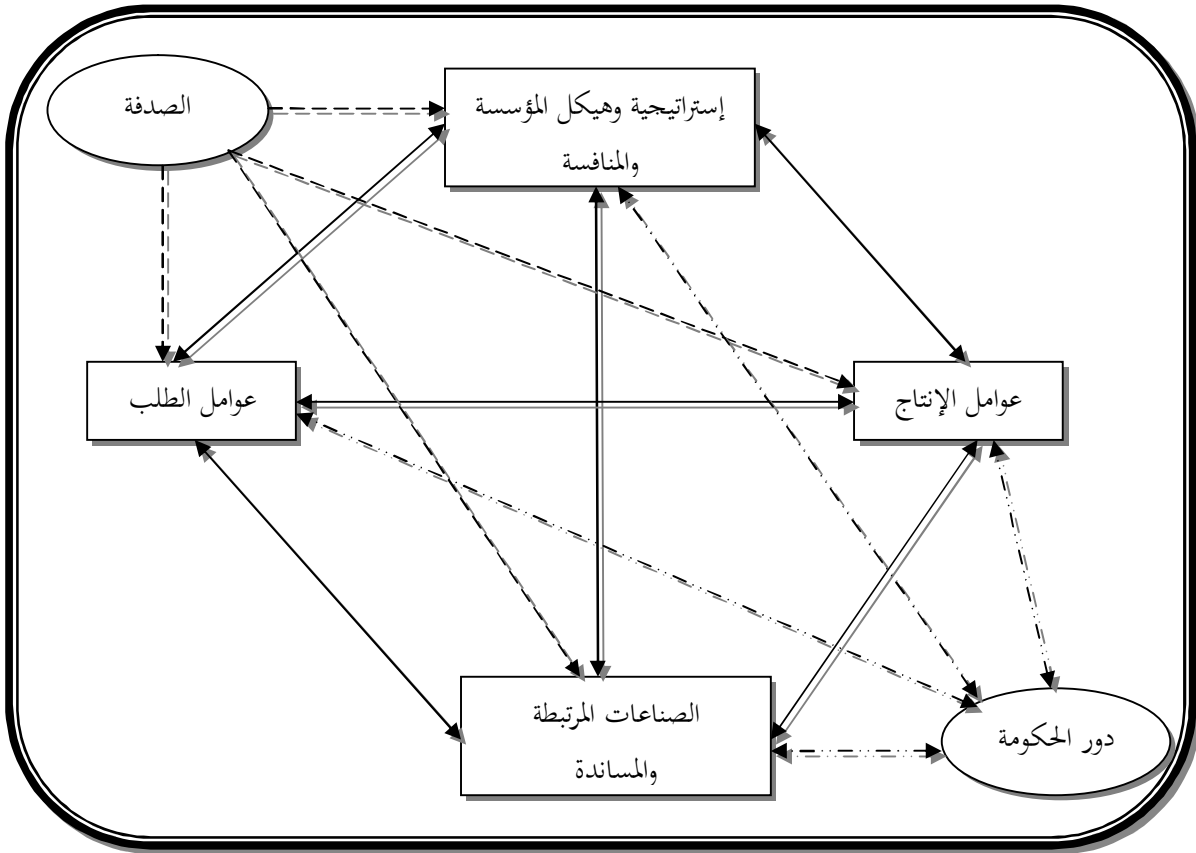
¹ شارل هيل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 214.

² وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة وبورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص: 114-115.

³ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 214.

- عوامل الطلب؛
 - الصناعات المرتبطة والمساندة؛
 - إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة.
- بالإضافة إلى عنصرين اعتُبرا ثانويين:
- دور الحكومة؛
 - الصدفة.

الشكل رقم 03 : النموذج الماسي لـ Porter



Source: Michael Porter, *New Global Strategies for Competitive Advantage*, Planning Review, May/June 1990, ABI/INFORM Trade & Industry, P. 8

أولاً. ظروف عوامل الإنتاج

يُعتبر مفهوم عوامل الإنتاج من منظور Porter أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، فهو يتضمن بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من موارد بشرية وطبيعية ورأسمال عوامل أخرى كالبنية التحتية وعوامل متقدمة كاللمعرفة التكنولوجية والفنية والخبرات الإدارية الحديثة¹. وحسب بورتر فإن المنافسين يختلفون من حيث مدى وفرة

¹ بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007، ص: 95.

عوامل الإنتاج، ملاءمتها، طرق مزجها، وكذا من حيث التكلفة¹، ومن ثم فبقدر ما تتوفر هذه العوامل وتنخفض تكلفتها بقدر ما تكون محققة للميزة التنافسية، لكن قد يكون ذلك غير كاف ما لم ترتبط بكفاءة استخدامها وتطويرها.

ثانيا. ظروف الطلب المحلي

يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الميزة التنافسية وتدعيمها ولا يرتبط ذلك بحجم الطلب ونموه فقط، وإنما يشتمل أيضا على هيكل الطلب الذي يعكس طبيعة احتياجات المستهلكين ممثلة في نوعية السلع المطلوبة وأماطها المختلفة.

إن وجود طلب محلي كبير نسبيا يسمح للمؤسسات العاملة بتحقيق اقتصاديات الحجم في السوق المحلي وزيادة المردودية، كما أن ارتفاع الطلب المحلي تدريجيا قد يجعل الشركات توجه تركيزها إلى السوق المحلي، أما إذا كان الطلب المحلي يتسم بالتباطؤ فإن ذلك غالبا ما يدفع المؤسسات إلى البحث عن أسواق خارجية، كما يمكن أن يشكل الطلب المحلي ضغوط تدفع نحو التجديد والابتكار لتحسين مستوى الجودة وإنتاج منتجات مبتكرة². وبالتالي فإن فهم عوامل الطلب المحلي من شأنه أن يساعد المؤسسات على التوقع.

ثالثا. وضعية الصناعات المرتبطة والمساندة

ويقصد بالصناعات المرتبطة تلك الصناعات التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من حيث المدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع وكذا الصناعات التي تنتج مواد مكملة لهذه الصناعة، أما الصناعات المساندة فهي تلك الصناعات التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية³.

إن هذا النوع من الصناعات من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتكوين علاقات وتكاملات أمامية وخلفية وما ينجم عنها من امتيازات لا تتوفر للمؤسسة التي لا تستفيد من هذه العلاقات مثل وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة فنية، أو منافع توزيع...⁴

رابعا. إستراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة

إن المحدد الرابع للميزة التنافسية في نموذج Porter هو الإستراتيجية والهيكل التنافسي بين المؤسسات داخل دولة ما، وأن الدول في سعيها لاكتساب وإيا تبني إيديولوجيات ومناهج إدارية مختلفة من شأنها أن تنعكس على هيكل وإستراتيجية مؤسساتها، فهو يرى على سبيل المثال سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا في الدول التي تركز على تحسين عمليات تصنيع وتصميم المنتج بالنسبة للشركات الألمانية واليابانية، بعكس المؤسسات

¹ Michael Porter, "New Global Strategies for Competitive Advantage", *Planning Review*, May/June 1990; ABI/INFORM Trade & Industry, P. 5

² عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص: 308.

³ شارل هيل، جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 173

⁴ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص: 96.

الأمريكية التي يسيطر فيها الماليون على الإدارة العليا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعظيم العوائد المالية في الأجل القصير على حساب الاهتمام بتحسين عمليات التصنيع وجودة المنتج، وهو ما نجم عنه خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الكثير من الصناعات ذات القاعدة الهندسية¹.

أما من حيث المنافسة المحلية فيرى Porter أن هناك ترابط قوي بين المنافسة المحلية وخلق الميزة التنافسية في صناعة ما والحفاظ عليها، إذ أن المؤسسات التي تنشط في بيئة تنافسية محلية تتسم بالديناميكية وتراكم المزايا والخبرات سيؤهلها لدخول الأسواق الخارجية والتفوق دولياً.

إن المحددات الأربعة السابقة تُعتبر محددات رئيسية تشكل كما أطلق عليها Porter "قطعة الماس" وتعمل عندما تتفاعل مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بمعنى أن تحقيق الميزة التنافسية يبقى محكوماً بمدى تفاعل هذه العناصر بالإضافة إلى عنصري الصدفة وسياسات الحكومة كعاملين ثانويين ومساعدتين:

دور الصدفة: مثل ظهور اختراع جديد، أو التقلبات العالمية المفاجئة في الطلب وأسواق المال والصراف يمكن أن تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لديها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية؛

دور الحكومة: ممثلاً في خلق البيئة المؤسسية والتشريعية وسياساتها المتعلقة بجذب الاستثمار وتقديم الخدمات من شأنه أن يحسن أو يعرقل الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تُحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وأن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية²:

أولاً. مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

أ. **مزايا من مرتبة منخفضة:** مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج/الخدمة.

ب. **مزايا من مرتبة مرتفعة:** مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

¹ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 166.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 100-101.

ثانيا. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

ثالثا. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تُتَّـمَّـر وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

المبحث الثالث: نموذج Porter والميزة التنافسية

هناك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد طُوت وحُسِّنت مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة *Harvard* والتي اقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛ بحيث "يؤكد كل من *Christensen & Andrews & Guth & Learned* (1965) أن علاقة المؤسسة ببيئتها الصناعية هي التي تحدد إمكانية تحقيق المؤسسة لموقع تنافسي جيد في السوق"¹. بدأت الميزة التنافسية تلقى الاهتمام الكافي بالدراسة والتحليل مع بداية الثمانينات من القرن الماضي بظهور وتطور تيارين/مدخلين فكريين متعارضين: المدخل المرتكز على البيئة، المدخل المرتكز على الموارد، كلا المدخلين قاما بتطوير العديد من النماذج وأدوات التحليل التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية، وقد كانت لهما مساهمة هامة في فهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى المدخل المرتكز على البيئة ممثلاً في نموذج *Porter*، أما بالنسبة للمدخل المرتكز على الموارد فهو يشكل موضوع البحث وستتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لـ Porter

تمثل كتابات *Porter* "سلسلة القيمة، الإستراتيجيات العامة للتنافس، نموذج القوى الخمس" في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة *Harvard*، يؤكد *Porter* أن دراسة الميزة التنافسية يتمحور حول ثلاثة عناصر أساسية:

- البيئة الخارجية: وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية، التكنولوجية...؛
- سلوك المؤسسة؛
- موقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق.

فالميزة التنافسية حسب رأيه تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي².

في إطار دراسته للبيئة التنافسية يؤكد *Porter* أن هناك عاملين حاسمين لهما تأثير كبير على مردودية المؤسسة فالعامل الأول يتمثل في مدى جاذبية القطاع نتيجة للأرباح التي يحققها، أما بالنسبة للعامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة في السوق، كما يرى أن هذين العاملين يتأثران بمدى قوة القوى المكونة للمحيط التنافسي ومدى التفاعل الموجود بينها³، ومن ثم فإن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية تحكمها القوى

¹ Charlene Rowena van Zyl, op cit, P.19.

² Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P. 1.

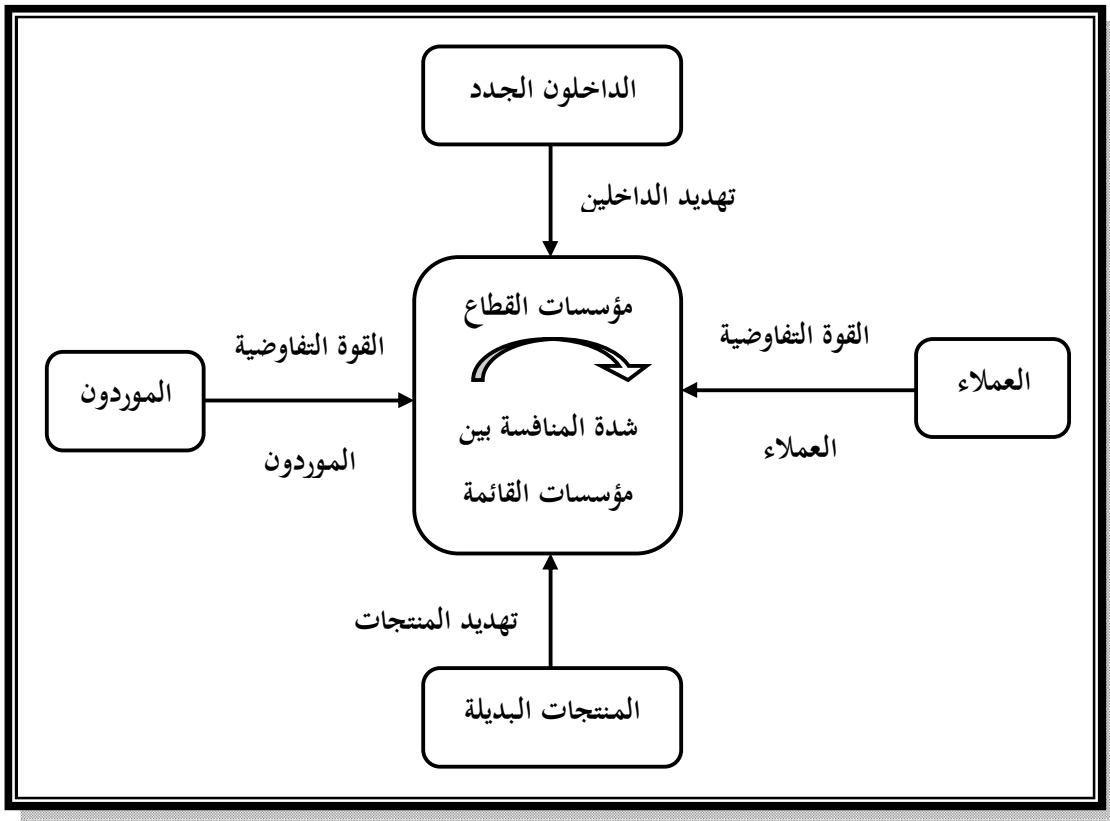
³ Idem.

التنافسية المشكلة للمحيط التنافسي الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى قدرتها على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها. وتتمثل القوى التنافسية التي قدمها Porter في:

- شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع؛
- تهديد المنافسين المحتملين؛
- القوة التفاوضية للموردين؛
- القوة التفاوضية للعملاء؛
- تهديد المنتجات البديلة (سلع /خدمات).

إن إطار العمل الذي طوره Porter والموضح في الشكل رقم 04 يسمح للمؤسسة بتحليل القوى التنافسية في بيئة الصناعة بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وحسب رأيه فإن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن قوة إحدى هذه القوى التنافسية يمكن اعتباره بمثابة تهديد يؤدي إلى تقليص الأرباح بينما ضعف إحدى هذه القوى يُعتبر كفرصة تُتيح للمؤسسة تحقيق أرباح أكبر¹.

الشكل رقم 04: نموذج القوى الخمس التنافسية



Source: Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, P. 5.

¹ Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P.5.

إن القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

أولاً. شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما لتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية¹. إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب هيل وجونز هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج².

أ. ظروف الطلب: إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصًا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

ب. الهيكل التنافسي: ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعمة التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم. وحسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة المجزأة يشكل تهديدًا أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائد الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سريعة تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمعمة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

ج. عوائق الخروج: قد تكون عوائق اقتصادية، عاطفية، إستراتيجية... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائق الخروج عالية جدًا في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبات الزبائن إلى تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائق الخروج الأكثر شيوعًا:

- أن بعض الأصول متخصصة جدًا، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها؛
- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويزات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل؛

¹ روبرت بيتس؛ ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص:156.

² شارل هيل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 115-125.

- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛ بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو بسبب الكبرياء.

ثانيا. تهديد المنافسين المحتملين

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حاليا في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديدا لربحية المؤسسات الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر. إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائق الدخول، وتتمثل هذه الأخيرة في¹:

أ. **الولاء للماركة:** ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة... إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

ب. **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع...؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية...)
- إمكانية توفير مواد أرخص.
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حاليا في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

ج. **اقتصاديات الحجم:** يُقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ومنتجات نمطية؛
- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.

د. **تكاليف تحول المستهلك:** تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتا ويبدل جهدا ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كلما ارتفعت عوائق الدخول.

¹ شارل هيل؛ جاريث جونز، مرجع سابق، ص: 108-113.

هـ. اللوائح والأنظمة الحكومية: إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.

مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك، وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

ثالثا. القوة التفاوضية للموردين والعملاء

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات /الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع¹.

ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية²:

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج؛
- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع؛
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات الحالية في الصناعة؛
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتري زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.

يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية³:

- في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين؛
- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر؛

¹ Porter M. E, "how competitive forces shape strategy", *Harvard business review*, March –April 1979, P. 140.

² Idem.

³ Ibid, P.140 -141.

- إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين؛
 - إذا كانت أرباح العملاء قليلة؛
 - إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالربون؛
 - إذا كان للعملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول الصناعة عملائهم و تصنيع المنتجات للحصول على احتياجاتهم؛
- يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في ذلك، والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

رابعاً. تهديد المنتجات البديلة

- تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة لمنتجات المؤسسة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. حسب بورتر فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر¹:
- المنتجات التي يتجه فيها السعر/ الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية؛
 - المنتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

يرجع مفهوم سلسلة القيمة *The Value Chain* إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وأنه من الصعب فهم الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل فالميزة التنافسية تنشأ عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛ بحيث أن كل نشاط تقوم به يمكن أن يساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف أو خلق قاعدة تمييزية². وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

يمكن تعريفها على أنها "طريقة نظامية *Systematic* للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها؛ وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها."³، وعليه يشير مصطلح سلسلة

¹ Porter M. E, *how competitive forces shape strategy*, op cit, P.142.

² Porter M. E, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P.33.

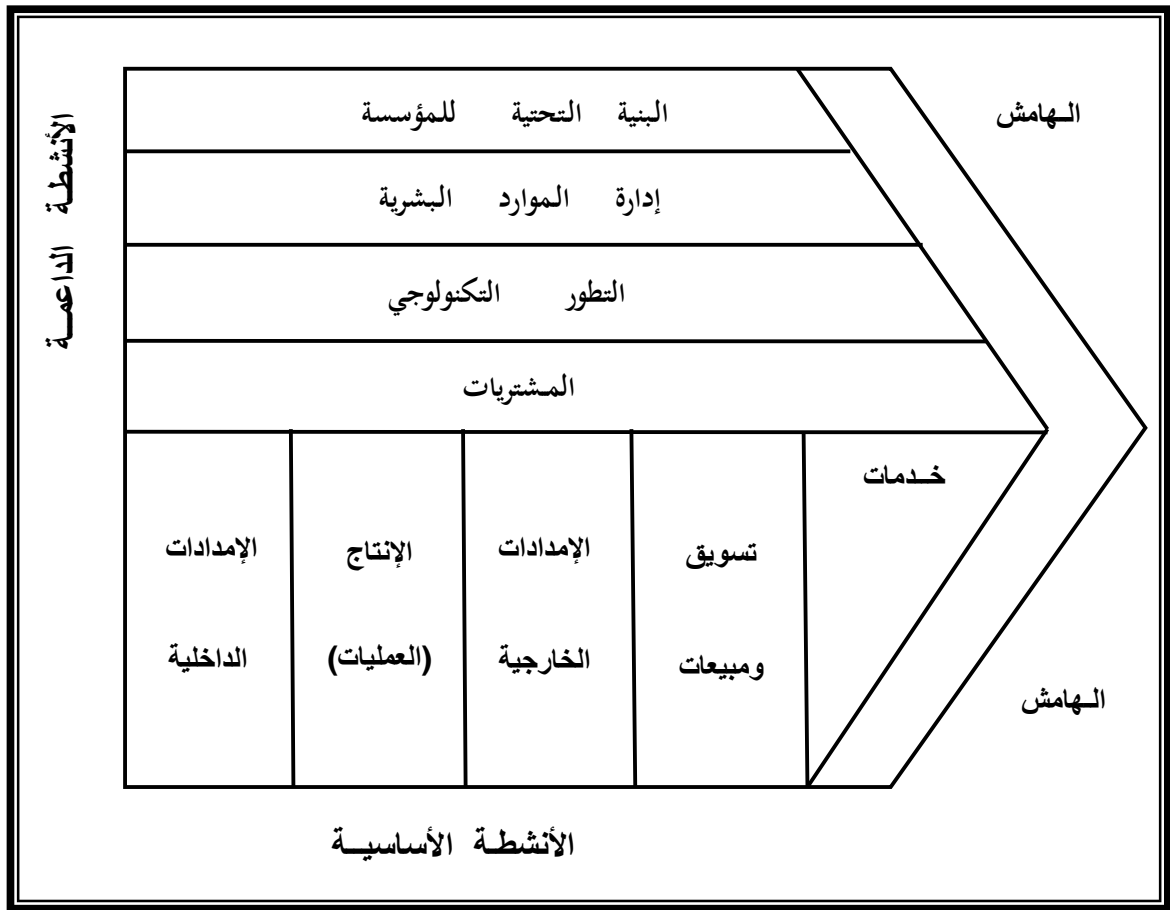
³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص:89.

القيمة إلى اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تكون ذات قيمة في عيون المستهلك.

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي¹:

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها /خدماتها؛
- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

الشكل رقم 05: سلسلة القيمة



Source: Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, P. 37.

¹ عبد الله بلوناس، "بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9-10 نوفمبر 2010، ص: 12.

تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من عدد من الأنشطة الرئيسية والتي تُنشئ قيمة للعلاء وعدد من الأنشطة الداعمة المتصلة بذلك.

أولاً. الأنشطة الأساسية

وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وحتى تقديمها للمشتري¹، ويتم تقييم هذه الأنشطة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. وتشمل حسب الشكل رقم 05 الإمدادات الداخلية، العمليات (الإنتاج)، الإمدادات الخارجية، المبيعات والتسويق، الخدمات. وفي ما يلي شرح عام لكل نشاط من الأنشطة الأساسية²

أ. الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

ب. العمليات (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الاختبارات والرقابة على الجودة...

ج. الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها.

هـ. المبيعات والتسويق: وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيارة السلعة من المؤسسة إلى الزبون.

و. الخدمات: وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى المشتريين واستعلاماتهم...

ثانياً. الأنشطة الداعمة

أما بالنسبة للأنشطة الداعمة فتتمثل في الأنشطة التي تدعم وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية وتشمل: البنية الأساسية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، المشتريات³

أ. البنية الأساسية للمؤسسة: تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة... كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.

¹ Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P. 38.

² Ibid, P. 39- 40.

³ Ibid, P. 41- 43.

ب. تسيير الموارد البشرية: تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الاستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات. إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.

ج. التطوير التكنولوجي: يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين تصميم العمليات، تطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال...

د. المشتريات: تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شرؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات. و تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.

في إطار تقديمه لمفهوم سلسلة القيمة يرى Porter أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يرتبط بقدرتها على أداء الأنشطة المطلوبة بتكلفة أقل من المنافسين، أو أداء الأنشطة بطريقة مميزة التي تخلق قيمة للمشتري وتسمح للمؤسسة بفرض سعر تنافسي جيد في السوق¹.

إذا نموذج سلسلة القيمة يمكن من دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطة المؤسسة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية، من خلال تحليل داخلي جيد ودقيق للأنشطة ومعرفة تطورها من ناحية التكلفة وكذا من ناحية طبيعة القيمة المضافة. وتجدد الإشارة إلى أن بناء ميزات تنافسية لا يركز فقط على التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة بل يركز أيضا على التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كالموردين والعملاء.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية

إن التصنيف الشائع بين الباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه Porter، هذه الإستراتيجيات موضحة بالشكل رقم 06.

تُهرِّف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثمَّ تحقيق عائد استثمار متفوق²، وبالتالي تمكن هذه الإستراتيجيات المؤسسة من التنافس بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد سميت بالعامة نظرا لإمكانية تطبيقها من قبل كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

إنَّ الإستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط ب³:

- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين؛
- فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة، أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

¹ Porter M. E, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P.53

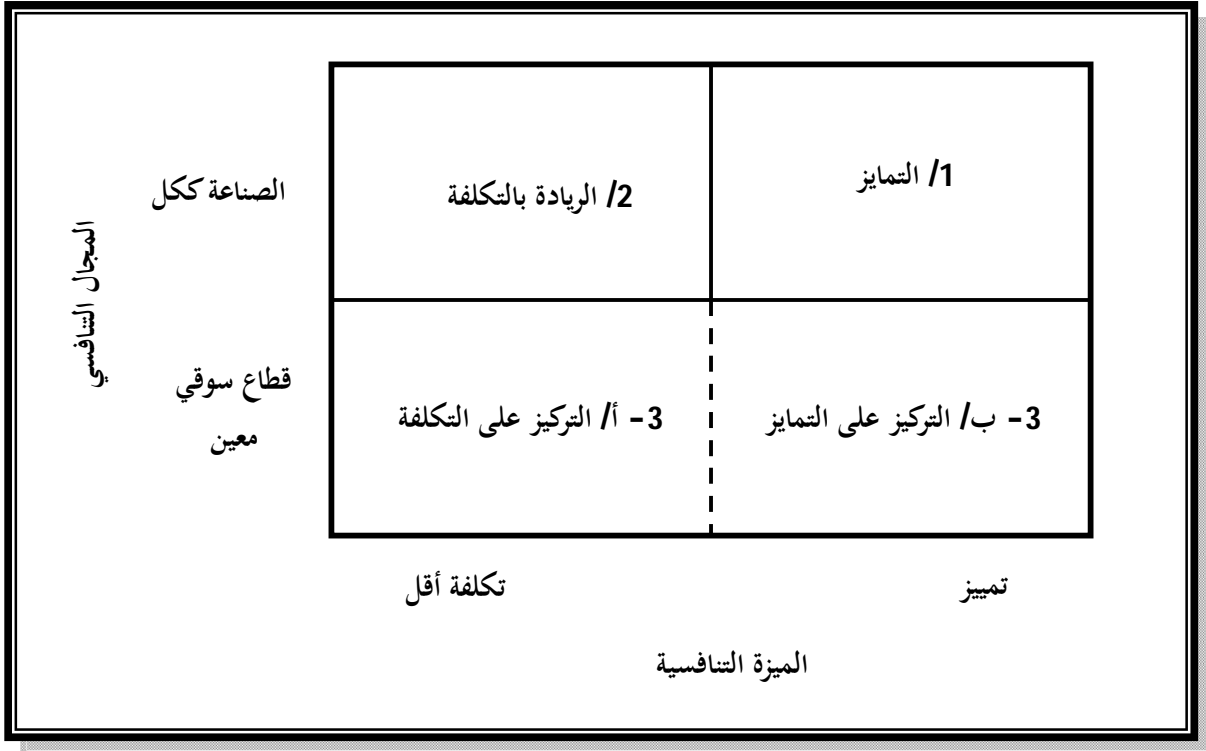
² Andrew Pearson, op cit, P.1

³ Gerard Garibaldi, *Analyse Strategique*, édition d'organisation Groupe Eyrolles , Paris, 3^{ème} ed , 2008, P. 54.

وبذلك يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات عامة للتنافس:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز على التكلفة؛
- إستراتيجية التركيز على التمايز.

الشكل رقم 06: الإستراتيجيات العامة للتنافس



Source: Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985, P. 12.

يؤكد هذا التصنيف على أن هناك مصدرين فقط للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة أو التمايز، وأن المؤسسة يمكن أن تتبع إستراتيجية سوق موسعة أو إستراتيجية مركزة. وبالرغم من أن ذلك يقود إلى وجود أربع إستراتيجيات عامة للتنافس، يُعرف بورتر فقط ثلاث إستراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية وتمثل في:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التمايز؛
- إستراتيجية التركيز.

أولاً. إستراتيجية قيادة التكلفة *Cost Leadership Strategy*

تبحث إستراتيجية الريادة بالتكلفة عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها

وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر¹، وبالتالي فهي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع.

إنّ تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا²:

- تُعتبر أنّها تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضّل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛
- أما في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثلا من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإنّ تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛
- إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين؛ إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى؛
- كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع؛
- كما تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية؛ أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.

ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تبني المؤسسة لمجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل³:

- توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم؛
- الاستغلال الأمثل للموارد؛
- الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل؛
- التركيز على تحسين الإنتاجية؛

¹ Andrew Pearson, op cit, P.1

² أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص: 466-467.

³ Andrew Pearson, op cit, P.1.

- التركيز على منحى الخبرة للمحافظة على التكاليف المنخفضة؛
- العمل على الحصول على مصادر التمويل المناسبة بمعنى تحقيق مزايا سعرية من الموردين؛
وعليه فهي إستراتيجية تتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية مثل التغير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن أن تُهدم المؤسسة المتغيرات الأخرى كالتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة¹.

و خلاصة القول إنَّ تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات/ خدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا إذ يتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة، وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر فهي تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وأن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب ملاحقة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

ثانيا. إستراتيجية التمايز *Differentiation Strategy*

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، إبراز المنتج من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة².

يمكن تعريفها أيضا على أنها "إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون أساساً ب رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر."³

وبالتالي تركز إستراتيجية التمايز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتناسب ورغبتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة، العلامة الرائدة...

إن تبني هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف من خلال ميزة التميز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق⁴:

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص: 114.

² Andrew Pearson, op cit, P.2.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 176.

⁴ أحمد بلالي، "إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، مرجع سابق، ص: 468-469.

- فتنطبقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها؛
 - من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تميز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقاً أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، أضف إلى ذلك التكاليف الكبيرة التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة والمواد الأولية ذات الجودة العالية...؛
 - كما تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية... لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر؛
 - أما بالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح؛
 - بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن إستراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يجد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل.
- بناءً على ما سبق فإن إستراتيجية التمايز تسمح للمؤسسة بالحصول على مركز تنافسي قوي؛ فهي تركز في الأساس على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. لكن ما تجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بأمريْن اثنين هما¹:

- ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك ؛
- عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

عند انتهاج المؤسسات لهذه الإستراتيجية فإن هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، والناجحة حسب Porter من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتمييز أو تكلفتها، ومن بين أهم هذه الأخطاء²:

- التفرد أو الوحدانية ليس له دوماً قيمة؛ فالحقيقة أن الوصول إلى شيء متفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز، والوحدانية لا تؤدي إلى التمايز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف الزبون أو تحسين الأداء والذي يجب أن يدركه الزبون. وأن التمايز الأكثر إقناعاً ينتج في أغلب الأحيان من مصادر القيمة التي يمكن قياسها أو إدراكها من قبل الزبون أو من مصادر مهمة وصعبة القياس، وأن أفضل اختبار لقيمة التميز يكمن في قدرة المؤسسة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها.

¹ Porter M.A, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, P.158

² Ibid, P.160- 162.

- التمايز المبالغ فيه: في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات أو الميكانيزمات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي حالة ما إذا كانت جودة المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبائن على سبيل المثال فالمؤسسة سوف تكون معرضة للمنافسة بمنتجات ذات نوعية أفضل وبسعر أقل.
- ارتفاع فائض السعر: إنَّ تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري الكبير بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، وإذا لم تستطع المحافظة على مستوى تكاليف قريب من مستوى تكاليف المنافسين فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه.

أما بالنسبة لأهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز تتمثل في¹:

- بما أن استمرارية التميز مرتبط بإدراك القيمة من قبل العميل فإن أولى متطلبات هذه الإستراتيجية هي تحليل الاحتياجات وفهم الرغبات التي لم يتم إشباعها؛
- أن تكون للمؤسسة القدرة على تطوير المنتجات؛
- قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع، وقدرات الترويج...؛
- التركيز على الإبداع والتطوير؛
- الإنفاق على البحث والتطوير.

وخلاصة القول فإن تبني إستراتيجية التمايز يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة عما يقدمه المنافسون، على أن يتمَّ النظر إليها على أنها مميزة وفريدة من قبل المستهلكين. إن تبني هذه الإستراتيجية يسمح للمؤسسة بخلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى، وأن نجاحها يتطلب التركيز على بعض جوانب التميز خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات المراد إشباعها؛ كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

ثالثا. إستراتيجية التركيز Focus Strategy

ثالث الإستراتيجيات العامة للتنافس هي إستراتيجية التركيز، تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين إذ تستند إلى تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة، فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم باختيار تجزئة أو مجموعة من التجزئات بدلا من التعامل مع السوق ككل²، وعليه فهي تركز على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص: 115.

² Porter M. E, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P.15.

بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين:

- المستوى الأول يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن؛
- و أما المستوى الثاني فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز.

كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل¹.

تقوم هذه الإستراتيجية على اعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل، بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يعني تمتُّع المؤسسة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية².

من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية³:

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر؛
- إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل؛
- من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أيضاً إزالة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق.

مما سبق فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب اختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدي قوة القوى التنافسية، احتمالات النمو... وغالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة؛ بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تمتلك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل⁴، وعليه قد يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العلاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مداخيل أكثر.

¹ Porter M. E, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P.15.

² عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص: 116.

³ Andrew Pearson, op cit, P.3

⁴ Gerard Garibaldi, op cit, P. 69.

إن نموذج *Porter* ممثلاً في الاستراتيجيات العامة للتنافس، سلسلة القيمة، نموذج قوى المنافسة يعكس وجهة نظر تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات التي تسمح بتفسير المزايا التنافسية للمؤسسة، والكشف عن مختلف التأثيرات الهيكلية للصناعة عليها، بالإضافة إلى الترابط بين الأنشطة الداخلية المختلفة. وبالرغم من المساهمة الهامة لأعمال *Porter* في فهم الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية؛ حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمواجهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد. أمّا الميزة التنافسية فتعكس في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسًا قويًا مدعماً في السوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية، تم التطرق من خلال المبحث الثاني إلى أربعة عناصر ممثلة في الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل كعناصر أساسية تركز عليها المؤسسة لبناء الميزة التنافسية، كما أن تحقيقها أيضًا يبقى محكومًا بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، كما لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادًا إلى معايير معينة تُتار وفقًا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

بعدها تم التطرق إلى أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير مصادر الميزة التنافسية ممثلًا في نموذج *Porter*، ونخلص إلى تأكيد *Porter* في إطار ما يعرف "بنموذج قوى المنافسة" إلى عاملين حسب رأيه لهما تأثير على مردودية المؤسسة وميزتها التنافسية، يتمثل العامل الأول في جاذبية قطاع النشاط بينما يتمثل العامل الثاني في الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة اتجاه منافسيها.

وبالرغم من المساهمة الهامة لأعمال *Porter* في فهم الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، والتي كشفت عنها التغيرات البيئية المتسارعة من جهة و تطور الفكر الاستراتيجي من جهة أخرى؛ حيث عرفت فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ظهور مجموعة جديدة من النماذج وأدوات التحليل ممثلة في مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات مساهمة في تفسير مصادر الميزة التنافسية وسبل تحقيقها.

كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وما هو الجديد الذي جاءت به هذه المقارنة مقارنة بنموذج *Porter* سوف يتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

تمهيد

لقد تعددت مساهمات الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تتركز عليها الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فقد جاءت المقاربة الهيكلية لتبرز أهمية التحليل البيئي الخارجي وأثره على تنافسية المؤسسة وتبرز العوامل الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة في تكوين الميزة التنافسية، وتعد مقارنة هيكل الصناعة* ل Porter من أهم تلك المقاربات التي لقيت رواجاً في الحقل التسييري في الثمانينات من القرن الماضي.

وبالرغم من الاهتمام الذي مازالت تلقاه مقارنة هيكل الصناعة ل Porter فقد ظهرت للعديد من الباحثين مقاربات ومساهمات أخرى تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية؛ أهمها مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات والتي تُرجع امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية إلى مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية.

لقد جاء هذه المقاربة - التي تبلورت حديثاً رغم جذورها التاريخية - في ظل الانتقادات الموجهة للمقاربة الهيكلية التي عجزت عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات في قطاعاتٍ غير ملائمة هيكلية، فكيف يمكن تفسير نجاح Canon أمام Xerox وكذا Toyota أمام Ford فحسب Hamel و Parahalad أن هذا النجاح لا يمكن تفسيره بالاعتماد على نموذج القوى الخمس ل Porter.¹

وبهدف الإحاطة بالجوانب المتعلقة بهذه المقاربة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات.
- المبحث الثاني: خصائص الموارد والكفاءات، المبادئ وأهم التيارات التي تندرج ضمن مقارنة الموارد والكفاءات.
- المبحث الثالث: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية.

* نموذج Porter

¹Frédéric Leroy, *Les stratégies de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2004, P. 60.

المبحث الأول: الإطار النظري لمقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

يعتبر مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات *L'approche par les ressources et compétences* من المقاربات الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإدارة الإستراتيجية، وقد جاءت هذه المقارنة التي تبلورت حديثا رغم جذورها التاريخية التي تعود إلى مطلع القرن التاسع عشرة، بعد أن شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية وسيطرة لمقارنة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

ويهدف الإحاطة بالجوانب النظرية لهذه المقارنة تم تقسيم المبحث كما يلي:

- الأصول النظرية لمقارنة الموارد الداخلية والكفاءات
- مفهوم الموارد الداخلية والكفاءات
- الأهمية المتنامية للموارد والكفاءات
- فرضيات مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

المطلب الأول: الأصول النظرية لمقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

لقد شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط؛ بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الاتجاه مثل نموذج *LKAG* أو ما يعرف بنموذج *SWOT*، التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة *ADL, MACKENSEY, BCG*، ليضيف *PORTER* إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور اهتمام الفكر الإستراتيجي، "وحسب *PORTER* يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة -ومن ثم ضمان البقاء- بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة"¹.

لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها²، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الاهتمام إلى المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات.

وحسب *Barney* فإن المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات تستمد أصولها من أربعة مصادر³:

¹ عبد الملوك مزهودة، " المقارنة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء"، المؤتمر العلمي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي- 2 جوان 2003، ص: 2.

² سملاي يحضيه؛ بلالي أحمد، " الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص: 154.

³ Jay B Barney, Delwing N Clark, op cit, P. 4

- نظرية الربح الاقتصادي لـ *David Ricardo*
- أعمال *Edith Penrose*
- الدراسات المتعلقة بمكافحة الاحتكار
- الدراسات المتعلقة بالكفاءات المتميزة

أولاً. نظرية الربح الاقتصادي لـ *David Ricardo*

تفترض هذه النظرية أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة ينتج عنه ربح دائم للمالكه، بمعنى أنها ترجع بنا إلى النظريات الاقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة، التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي *Prédominance* للمؤسسة من خلال مواردها الخاصة، استناداً إلى ذلك نجد أن منظري اقتصاديات العرض وخاصة *Freidman*، ومن قبلهم *Penrose* قد توصلوا إلى كون نجاعة وفعالية المؤسسة في أدائها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تكمن بالدرجة الأولى في مدى اعتمادها على إستراتيجية ذكية وأصلية، تركز على موارد منفردة وليس على اختيارها لصناعة جذابة¹.

ثانياً. أعمال *Edith Penrose*

قامت *Penrose* بإصدار كتاب سنة 1959 بعنوان "*The theory of the growth of the firm*" كانت تهدف من خلاله إلى فهم الكيفية التي تحقق بها المؤسسات النمو وحدود هذا النمو. في هذا الكتاب كانت *Penrose* سباقة إلى اعتبار أن ما يحدث داخل المؤسسة على نفس درجة الأهمية لما يحدث في بيئتها الخارجية²، وأن المؤسسة عبارة عن حافظة من الموارد الإنتاجية -مادية، مالية، بشرية-، وحسب رأيها فإن نمو المؤسسة يتحدد بـ:

- حافظة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسة؛
- قدرة الجهاز الإداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد.

بمعنى آخرناً المضمون الداخلي أي الموارد هو الأقدر على توليد النمو للمؤسسة، وتضيف أن الموارد يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتى في نفس الصناعة³. كما قد أكدت أن تباين الخدمات هو ما يؤسس للخاصية المتفردة لكل مؤسسة، أي أن المورد يمكن أن ينتج خدمات مختلفة تبعاً لطريقة استغلاله، فنفس الشخص يمكن أن يقدم خدمات مختلفة علماً أن كفاءته تتطور بشكل مختلف تبعاً للإمكانات المادية التي يمتلكها⁴.

¹ كشلط أنيس، مرجع سابق، ص:24.

² Robert H. Lowson, *Strategic Operations Management: The new competitive advantage*, the Taylor & Francise-Library, 2003, P.47.

³ Jay B Barney, Delwing N Clark, op cit, p.11

⁴ ثابتي الحبيب، " تطوير الكفاءة وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص: 243.

ثالثا. الدراسات المتعلقة بمكافحة الاحتكار

حسب مدخل تحليل الرفاهية الاجتماعية ومكافحة الاحتكار يتم تعظيم الرفاهية عندما تكون السوق أو الصناعة في حالة منافسة تامة والعكس، وقد تمَّ تطوير هذا المدخل إلى نموذج (SCP - structure- conduct- performance)، وفق هذا النموذج فإن هيكل الصناعة هو الذي يحدد مجالات النشاط التي يمكن للمؤسسة ممارستها وهذا ما يعرف بقيادة وإدارة الأداء؛ وأن تحقيق المؤسسات لأداء مرتفع ومتواصل يعكس تصرف غير تنافسي يؤدي إلى تخفيض الرفاهية الاجتماعية.

وكانتقاد وُجِه إلى هذا النموذج قام Demzets بنشر مقال سنة 1973 في جريدة القانون والاقتصاد اعتبر فيها أن هيكل الصناعة ليس فقط المحدد الوحيد لأداء المؤسسة، وأن تحقيقها لمستوى أداء عالٍ ومتواصل لا يمكن أن يُؤخذ كدليل أن تلك المؤسسات تقوم بأنشطة غير تنافسية؛ إذ يرى أن بعض المؤسسات تتمتع بمستوى أداء عالٍ ومتواصل إما بسبب الحظ أو أن تلك المؤسسات أكثر قدرة على معرفة احتياجات الزبائن من مؤسسات أخرى، ويضيف أن هذه القدرة المتفوقة هي التي تمكن المؤسسات من أن تكون محتكرة.¹ وعليه وفي إطار تطور المناقشات المتعلقة بالاحتكار كانت هناك بعض النقاط الهامة التي تُعتبر كتوقعات لنظرية الموارد.

رابعا. الدراسات المتعلقة بالكفاءات المتميزة

في إطار محاولة الباحثين تفسير الاختلاف في الأداء بين المؤسسات فإن كل الجهود تركزت حول ماذا تعرف المؤسسة عن كفاءاتها المتميزة، على اعتبار أن هذه الكفاءات تمكنها من الوصول إلى إستراتيجية أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الأخرى. وقد تم إبراز المدير العام ككفاءة متميزة لما له من تأثير على إستراتيجية المؤسسة على تعلق سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية التي تم تطويرها، لتر كُذِّر الدراسات فيما بعد على الاهتمام بالمهارات والقدرات التي يتمتع بها القائد من حيث التأثير على أداء المؤسسة.

ويقول BARNEY أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذا المدخل منها صعوبة الحكم على كفاءة المدير العام أو القائد، وكذا اعتبار المدير العام أو القائد أهم كفاءة متميزة في المؤسسة لا يعني بالضرورة عدم وجود كفاءات أخرى متميزة وموارد تمكنها من تحقيق ميزة الأداء المتفوق إلا أنها ساهمت في توجيه الاهتمام إلى الكفاءات ودورها في تحقيق التفوق للمؤسسة.²

وتجدر الإشارة أن المفكر الاقتصادي Wernerfelt³ قد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (RBV) Resource Based View وذلك في مقال نشره سنة 1984 بجريدة التسيير الإستراتيجي، وقد أكد هذا المدخل العديد من الباحثين أمثال Rumelt (1984) Barney (1986) ...

¹ Jay B. Barney, Delwing N. Clark, op cit, P: 12- 13.

² Jay B Barney, Delwing N Clark, op cit, p. 5-8.

وقد عرفت نظرية الموارد والكفاءات تطورا مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، ومن أهم الإسهامات التي تندرج في هذا الإطار:

- نظرية الموارد الداخلية *Wernerfelt* (1984)، *Barney* (1986)؛
- نظرية الموارد غير الملموسة لـ *Itami* (1987)؛
- المدخل المرتكز على المعرفة من وضع *Grant et Spender* (1996)؛
- نظرية الكفاءات المحورية يرجع الفضل في صياغتها إلى *Parahalad et Bettis* (1986)، *Hamel et Parahalad* (1990)، *Sanchez et Heene* (1997)؛
- نظرية القدرات الديناميكية لـ *Teece et al* (1997)...

المطلب الثاني: مفاهيم حول الموارد والكفاءات

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى مجموعة تعاريف بهدف الوصول إلى تعريف شامل لكل من مصطلح الموارد ومصطلح الكفاءات.

أولا. مفاهيم حول الموارد

سنتناول من خلال هذا العنصر مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الموارد بهدف الوصول إلى تعريف عام وشامل، بالإضافة إلى محاولة الإلمام بمختلف التصنيفات لهذا المصطلح.

أ. تعريف الموارد:

إن مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالا واسعا يصعب حصره بدقة؛ بحيث أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها. وقد حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل *RBV*، وفيما يلي إدراج مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين.

بالنسبة لـ *Barney* فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها¹؛

أما *Wernerfelt* مؤسس *RBV* فيرى أن موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة²، وبطريقة أكثر رسمية فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة التي تُعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وتحدد إمكانية تحقيق التميز³. في إشارة إلى أهمية مختلف أنواع

¹ Sandrine Gherra, "Stratégies de développement durable", *Revue française de gestion* – N° 204, Lavoisier, Paris, 2010, P.143

² Ahmed Bounfour, op cit, P.20.

³ Éric Lamarque, "Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire", *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 4, N° 1, mars 2001, P. 65.

الموارد سواء تعلق الأمر بالموارد التي تُخزَّن عادة بعين الاعتبار كالموارد المادية، المالية، البشرية ... فإن الأمر يتعلق أيضا بالأصول غير المنظورة كالمعلومات، المعرفة، السمعة...؛

أما Teece و Shuen و Pisano فيرون أن الموارد تتمثل في كل الأصول الخاصة بالمؤسسة والتي تكون صعبة النقل¹؛

ويرى آخر أن الموارد تتمثل في كل ما يمكّن المؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية²؛

وعليه فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول التي تمتلكها المؤسسة سواء كانت ملموسة كالمباني والمعدات والتجهيزات المختلفة، أو غير ملموسة كالمعلومات والمعارف و السمعة... والتي تسمح للمؤسسة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

ب. تصنيف الموارد

استنادا إلى جملة التعاريف السابقة فإنه يمكن التمييز بين عدة تصنيفات للموارد؛ بحيث يرى Barney (2006) أن موارد المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:

- رأسمال مادي: ويتضمن التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، الأراضي، المعدات، المواد الأولية...
- رأسمال مالي: ويشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجزة...
- رأسمال بشري: ويتضمن التدريب، خبرات المسيرين والعاملين...
- رأسمال تنظيمي: ويشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الاتصالات بين الأفراد، علاقة المؤسسة بمحيطها...

و يصنفها آخر إلى³:

- أصول مادية: كالمعدات، المباني، أدوات الإنتاج.
- أصول مالية: تتضمن كل مصادر السيولة من تسيير الخزينة، تسيير المديونية، جودة العلاقة مع الممولين (مساهمين، بنوك...).
- رأسمال فكري: ويشمل براءات الاختراع وحقوق الملكية، العلامات التجارية، نظم التسيير، قاعدة المعلومات عن الزبائن، العلاقات مع الشركاء...

هناك من يصنف موارد المؤسسة إلى ملموسة؛ معنوية؛ وأخرى تنظيمية⁴:

¹ J-L. Arregle ; B. Quélin, " L'approche fondée sur les ressources", A-C. Martinet ; R-A. Thiétart, *Stratégies*, Vuibert, Paris, 2001, P. 276.

² Richard Sparno; samuel grandval, "Value Creation Through Innovation", *Concept et Cas en Management Stratégique*, Lavoisier, Paris, 2005, P. 38.

³ Jerry Johnson et al , *Stratégique*, Pearson Education, France, 2002, P.142 .

⁴ Allan Afuah, *Strategic Innovation: new game strategies for competitive advantage*, Rutledge, New York, 2009, P. 118 .

- الموارد الملموسة: وتصنف عادة في البيانات المالية تحت اسم الأصول، قد تكون مادية كالأجهزة والمعدات، أو مالية كالنقد...
- الموارد المعنوية: عادة ما لا تظهر في البيانات المالية للمؤسسة مثل براءات الاختراع، العلامة التجارية، السمعة، العلاقة مع الزبائن... إلا أنها تعتبر مصدر مهم للأرباح.
- الموارد التنظيمية: وتشمل الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الأفراد بالإضافة الروتينيات، الثقافة التنظيمية...
أما Wernerfelt مؤسس RBV فيقسمها إلى ¹ :

- أصول مادية: كالمصانع والمعدات...؛
- أصول غير مادية: كالبراءات، والعلامات التجارية، السمعة...؛
- الثقافة: كخصائص الجماعات، الروتين، المهارات الجماعية...

أما حسب Hofer و Schandler فإن موارد المؤسسة يمكن تصنيفها إلى مالية (التدفقات المالية المتاحة...)، بشرية (عدد الأفراد ومؤهلاتهم...)، مادية (آلات المتاحة، مخزونات، أماكن الإنتاج...)، تنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة، الإجراءات...)، تكنولوجية (معارف عملية، براءات...). ليضيف Grant السمعة كمجموعة سادسة ويزيد من أهمية الموارد غير المادية ².

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك إجماع بين الباحثين على أن الموارد تُقسَّم إلى موارد ملموسة، وأخرى غير ملموسة إلا أن هناك اختلاف في وضع تصنيف موحد وشامل لها، وفي هذا الإطار يمكن أن نأخذ بالتصنيف الذي وضعه Barney؛ بحيث يرى أنه لتفادي إشكالية عمومية مفهوم الموارد وصعوبة تدقيقها يمكن تصنيفها إلى ³:

- موارد مادية شاملة: يمكن لجميع المؤسسات اكتسابها وبالتالي فهي ليست إستراتيجية؛
- موارد غير مادية خاصة: تتميز فيها المؤسسات عن بعضها البعض وهي التي تساهم في تجسيد التفوق لذا فهي تنطوي على الخصوصية الإستراتيجية.

ثانيا. مفاهيم حول الكفاءات

سنتناول من خلال هذا العنصر مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات بهدف الوصول إلى تعريف عام وشامل، بالإضافة إلى محاولة الإلمام بمختلف التصنيفات لهذا المصطلح.

¹ Ahmed Bounfour, op cit, P.22.

² Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087>, last visited avril 2012, P. 2 - 3.

³ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص: 5.

أ. تعريف الكفاءات

يُعتبر مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمر يختلف فيه الباحثون، سنحاول من خلال هذا العنصر إدراج جملة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف مشترك.

من بين أولى التعاريف التي تطرقت لمفهوم الكفاءة ذلك الذي قدمه عالم اللسانيات *N. Chomsky* (1973) للكفاءة بأنها " الدراية *Savante*"¹؛

ويرى كل من *Arregle et Quelin* بأن الكفاءة تتمثل في "قدرة المؤسسة على مزج الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية محددة"²؛

ونفس الشيء ذهب إليه كل من *Lorino et Tarendeau* حيث تتمثل الكفاءة في الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين مجموعة من الموارد لتنفيذ نشاط أو عملية محددة³؛

يرى *Grant* أن عملية خلق أو إيجاد الكفاءة تتطلب مزج مجموعة من الموارد بإشراك عامل التعلم، والذي يحدث بالتكرار والتجربة، ومن ثم فإن عملية "مزج الموارد" تعتبر شكلاً من أشكال التعلم التنظيمي⁴. إذاً فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي إلى تكوين الكفاءات.

وقد عرفها *Guy Le Boterf* بأنها القدرة على مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية⁵؛

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- محصلة التوفيق بين الموارد؛
- كما يجب معرفة كيفية التعبئة و التنسيق بين الموارد أي كيفية اختيار الموارد؛
- أنها تسمح بتنفيذ نشاط أو عملية محددة و ضمان تحقيق هدف معين؛
- التعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي إلى تكوين الكفاءات.

¹Jean-François Lévy, *Etat de l'Art sur la notion de Compétence*, <http://www.inrp.fr/Tecne/> Rencontre/IntroJFL.pdf, P. 2.

²Quelin Bertrand; Arregle Gean- Luc, *Le management Strategique des Compétences*, Edition Marketing, Paris, 2000, P.319

³Philippe Lorino; Jean-Claude Tarendeau, "de la stratégie aux processus stratégiques", *Revue française de gestion* – N° 160, Lavoisier, Paris, 2006, P. 319.

⁴ Grant R.M, "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, printemps 1991, vol 33 n°3, p 114-135.

⁵ Jean-François Lévy, *Etat de l'Art sur la notion de Compétence*, <http://wiki.univ-paris5.fr/wiki/Comp%C3%A9tence>, p. 10.

يُعرّف Roger Mills الكفاءة على أنها "كل نموذج *patern* متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق"¹؛

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المعارف *savoir*، المعارف العملية *savoir faire*، والمعارف السلوكية *savoir être*".²

نلاحظ أن التعريفين السابقين يؤكدان على أن الكفاءات هي محصلة ثلاثة أنواع من المعارف وهي المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية. لكن حسب *Le Boterf* أن امتلاك المعارف سواء كانت نظرية، عملية، أو سلوكية لا يكفي لكي نقول أن هذا العامل كفاء، بل يجب أن يكون قادرا على توظيفها بالطريقة المناسبة وفي وضعيات مختلفة (*savoir agir*).³

يرى آخر أن الكفاءات "هي مزيج للمعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة الممارسة، و الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها و تطويرها".⁴، بالإضافة إلى المعارف فإن الكفاءات تشمل أيضا على عنصر أساسي وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة والوسط المهني هو الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، بمعنى يتم الحكم على الكفاءات في إطار وظيفة معينة استنادا إلى مجموعة صفات وخصائص متعلقة بمنصب عمل معين.

نلاحظ أن التعاريف السابقة تؤكد على أن الكفاءات تتكون من عناصر ثلاثة وهي المعارف النظرية، المعارف العملية، المعارف السلوكية وبالتالي فهي تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة⁵:

- **المعارف النظرية *Savoir***: مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته.
- **المعارف العملية (الممارسات) *Savoir Faire***: تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة.
- **المعارف السلوكية *Savoir Etre***: تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعمل.

¹ Roger Mills, *The Compétences Pocket Book*, Management Pocket Book, UK, 2004, P.10

² Guy le Boterf, *Repenser les compétences pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008, P.15

³ Guy le Boterf, op cit, P.15

⁴ إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مارس 2005؛ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص:120.

⁵ صولح سماح؛ محبوب مراد، الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 26- 29 أفريل 2010، الأردن، ص: 8.

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أن الكفاءة تمارس بالارتباط مع نتيجة أهدف يُنتظر الوصول إليه بمعنى أن الكفاءة هي القدرة على استغلال المعارف المكتسبة (نظرية، عملية، سلوكية) والمواقف الشخصية تطبق في إنجاز نشاط أو عملية ما وتحقيق الأهداف المسطرة.

أما من وجهة نظر إستراتيجية فالكفاءات "تمثل نقاط قوة المنشأة، تتيح لها تمييز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها"¹.

وهذا يعني أن المؤسسة التي تحوز على كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزة تنافسية تتيح لها تعزيز وضعها التنافسي.

ب. تصنيف الكفاءات

كما هو الحال بالنسبة للموارد يختلف الباحثون في وضع تصنيف موحد وشامل للكفاءات، لعل أبرز التصنيفات ذلك الذي قدمته *Cecile Dejoux* ويتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي:

- المستوى الفردي: ويوافق الكفاءات الفردية؛
- المستوى الجماعي: ويوافق الكفاءات الجماعية؛
- المستوى التنظيمي: ويوافق الكفاءات التنظيمية، وهي تمثل مصدر للميزة التنافسية وفق نظرية الموارد الداخلية والكفاءات.

أما *Roger Mills* فيضع لها التصنيف التالي:

- كفاءات محورية *Core Competencies*
- كفاءات عادية *Competencies Common*
- كفاءات تقنية *Technical or Jobs Specific Competencies*

حيث يرى أن بعض المؤسسات قد تحوز فقط الكفاءات المحورية، وأخرى قد تحوز كفاءات محورية وكفاءات عادية، في الوقت الذي نجد فيه بعض المؤسسات تمتلك الأنواع الثلاثة من الكفاءات².

هناك تصنيف آخر للكفاءات الذي قدمه كل من *Hamel* و *Parahalad* وصنفا فيه كفاءات المؤسسة إلى أساسية (محورية) و ثانوية.

بالرغم من الاختلافات في التصنيف بين أنواع الكفاءات إلا أن مضمونها واحد، وفي هذا الإطار سنتعرض باختصار للتصنيف حسب المستوى الذي قدمته *Cecile Dejoux*، وسوف نركز في المبحث الثاني على التصنيف الذي كل من *Hamel et Parahalad*.

¹ شارل هيل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 185.

² *Roger Mills*, op cit, P. 22

الكفاءات الفردية: يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعارف والمعارف العملية تتطور نتيجة ممارسة الأفراد للأنشطة المختلفة¹، وعليه فإن هائلوع من الكفاءات يُكتسب بالتكوين والممارسة والتجربة ويمكن ملاحظتها أثناء الوضعية المهنية؛ بحيث "أن الكفاءة الفردية يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين، تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم"²، بمعنى لا يمكن تقييم والحكم على كفاءة فرد معين بصورة عفوية، بل أن ذلك يتم في إطار وظيفة أين يمكن ملاحظته وتقييمه استنادا إلى صفات وخصائص معينة متعلقة بمنصب عمل معين.

الكفاءات الجماعية: إن الكفاءات الجماعية لا تتشكل فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز أيضا على التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة³، بمعنى أن ما يميز الكفاءات الجماعية هو طريقة التفاعل والاتصال والتعاون بين أفراد المجموعة وقدرتها على تنفيذ المهام المسندة إليها؛ بحيث لا يكفي فقط امتلاك كفاءات فردية لوحدها.

الكفاءات التنظيمية: تسمى أيضا بكفاءات المؤسسة وهي عبارة عن موارد متميزة معظمها غير ملموسة⁴؛

أما Teece وPisano وShuen وShuen⁵ ن أن الكفاءات التنظيمية تتمثل في "مجموع الموارد الفردية والجماعية التي تسمح بتحقيق نشاط مكون من روتينيات تنظيمية ومن عمليات"⁵؛

ومن جهة أخرى يمكن تعريف الكفاءات التنظيمية بأنها تتمثل في تلك الروتينيات التنظيمية التي تنتج عن مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وعن حالات التفاعل بين التكنولوجيات وعمليات التعلم الجماعي، والسيرورات التنظيمية، وبالتالي فهي ليست بديلة للموارد، بل تسهل من تنميتها وتراكمها ونشرها على مستوى المؤسسة⁶.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الكفاءات التنظيمية هي:

- عبارة عن موارد متميزة؛
- التعلم التنظيمي أو الروتين هو العملية التي تؤدي إلى تكوين الكفاءات التنظيمية؛ بمعنى أنها تتشكل كنتيجة للعمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل دوري كذا من خلال التجربة.

وحسب Cécile Dejoux وحتى تكون الكفاءات التنظيمية أساسية* ينبغي أن تتوفر فيها خصائص أهمها أن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملين للمؤسسة، كما يجب ألا تكون قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة⁷.

¹ Anne Dietrich, *Le Management des compétences*, Vuibert, Paris, Avril 2008, P.3

² أنيس كشاط، مرجع سابق، ص:47.

³ Anne Dietrich, op cit, p.3

⁴ Cécile Dejoux, op cit, p. 317

⁵ J-L. Arregle ; B. Quélin, op cit, P. 276.

⁶ Anne Dietrich, op cit, p.3

*تعرف الكفاءات التنظيمية الأساسية أيضا بالكفاءات المحورية، أو الكفاءات المتميزة.

⁷ Cécile Dejoux, op cit, p. 323- 324.

إذا تمعنا في المفاهيم المقدمة في إطار نظرية الموارد الداخلية والكفاءات نلاحظ أن هناك ربط بين مصطلحات الموارد، الكفاءات، القدرات. سنحاول من خلال الجدول رقم 10 إدراج مجموعة من المصطلحات التي تتداول بشكل كبير في إطار النظرية وتوضيح طبيعة العلاقة بين المصطلحات.

الجدول رقم 01: شرح للمفاهيم الأساسية لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات

المصطلح	المفهوم
الموارد	تشكل من مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وتتمثل في: - رأس مال مادي: التكنولوجيا، المصانع، المعدات، الموقع الجغرافي، مصادر المواد الأولية... - رأس مال بشري: الكفاءات المهنية، التكوين، الخبرة، العلاقات الاجتماعية... - رأس مال تنظيمي: الكفاءات الجماعية، التنظيمية، نظام التنسيق، التخطيط، إدارة المعارف، الرقابة...
الموارد الإستراتيجية	تتمثل في الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التالية: القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين، غير قابلة للإحلال، تحقق ميزة تنافسية وحيدة (منفردة) على مستوى السوق.
الكفاءات التنظيمية	- هي عبارة عن موارد متميزة، معظمها غير ملموسة، وتكون ملكا للمؤسسة. - تعرف على أنها مجموعة من التدفقات الناتجة عن الموارد، كما تمثل مخزون بالنسبة للمؤسسة. - تعرف بأنها الشيء الذي تعتبر المؤسسة على دراية بفعله، على عكس الموارد التي تمثل ما يمكن أن تفعله المؤسسة. أمثلة: شبكة معارف المعلومات، وقاعدة البيانات، براءات الاختراع...
الكفاءات المتميزة أو الإستراتيجية	- تتمثل في الكفاءات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، والتي تمدها بميزة تنافسية. - متوفرة نوعا ما، وتعزز الموقع التنافسي للمؤسسة في إطار تشكيلة منتجاتها أو خدماتها. - تكون في أغلب الأحيان غير مكشوفة بالنسبة للزبائن. - تكون وحيدة (منفردة) فيما يخص الصنف المنتمية إليه.

Source : Cécile Dejoux, *compétences aux cœurs de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2000, P. 187-188 (adapté)

انطلاقا من الجدول وحسب Cécile Dejoux فإنه يجب التمييز بين مفهوم الموارد من جهة وبين مفهوم الكفاءات من جهة أخرى، "فالموارد تمثل مجموع الخدمات الكامنة والتي يمكن تعريفها بصفة مستقلة عن بعضها البعض، أما الكفاءات فلا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط"¹، فمن خلال الجدول السابق يتضح أن الكفاءات تتمثل في الشيء الذي تُعتبر المؤسسة على دراية بفعله، أما الأصل أو المورد فيمثل ما تمتلكه المؤسسة فالكفاءات عبارة عن تدفقات أما الموارد فهي عبارة عن مخزونات.

¹ Cécile Dejoux, op cit, P.318.

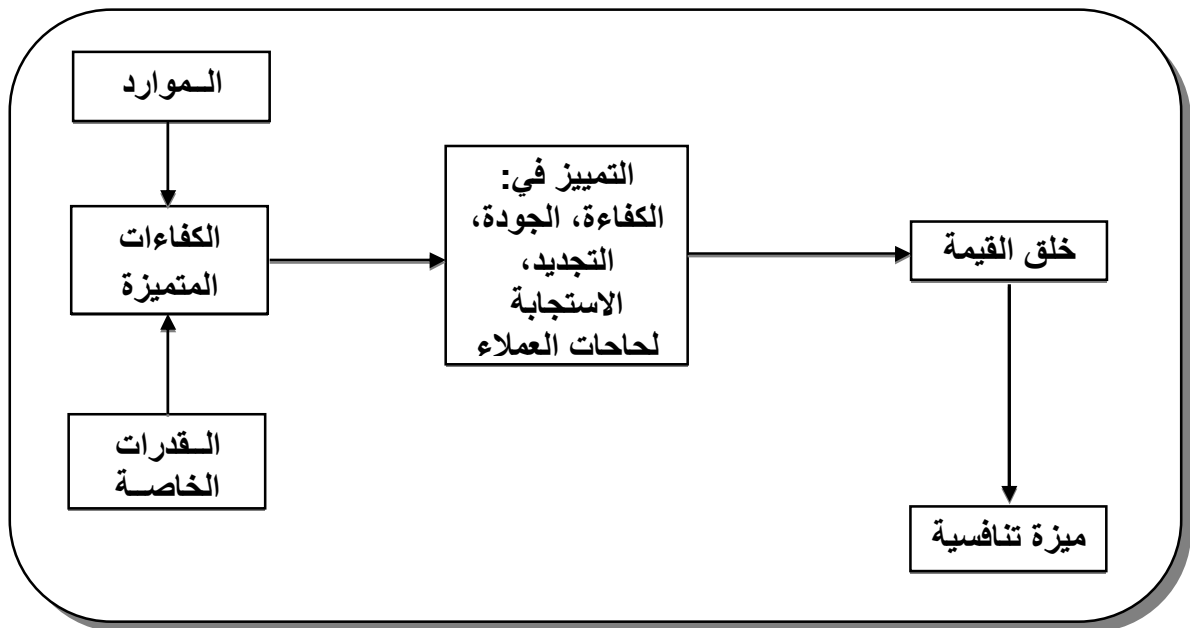
أما بالنسبة لمفهوم القدرات فإن Tarendeau يعرفها بأنها " روتينيات تشغيل الأصول لخلق، إنتاج أو تقديم سلع وخدمات إلى السوق"¹؛

ويُعرفها آخر بأنها "الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات، وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية"²

وعليه فالقدرات تشير إلى مهارات المؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مواردها وتوظيفها لإنتاج أو تقديم سلع وخدمات إلى السوق.

ويمكن توضيح العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات من خلال الشكل رقم 07

الشكل رقم 07: العلاقة بين الموارد، القدرات والكفاءات



المصدر: بالتصرف من شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 212.

من خلال الشكل يتضح أن امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة يسمح لها بخلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين أدائها. كما بالنسبة لهيل وجونز فيعتبر أن التفرقة أو التمييز بين الموارد والقدرات يعتبر أمراً هاماً لفهم وإدراك العوامل المؤدية إلى إيجاد الكفاءة المتميزة، وأن تحقيق المؤسسة لهذه الأخيرة يتطلب إمّا:

- مورد متفرد ذو قيمة عالية، بالإضافة إلى القدرات الضرورية للاستفادة واستغلال هذه الموارد؛
- أو قدرة متفردة على إدارة الموارد.

¹ Muxa Geneviève, construction des compétences dans l'action, *Revue française de gestion* Lavoisier - n° 174 ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-1858-1|, 5/ 2007, P.15

² شارل هيل؛ جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 186.

المطلب الثالث: الأهمية المتنامية للموارد والكفاءات

هناك العديد من العوامل والمتغيرات المختلفة التي أدت إلى حدوث تحولات في الكثير من المفاهيم والمجالات لاسيما مجال التحليل الإستراتيجي، والذي عرف خلال السنوات الماضية ظهور العديد من نماذج التحليل انطلاقاً من النماذج المركزة على التحليل التنافسي إلى النماذج المركزة على الموارد والكفاءات.

ما تجدر الإشارة إليه أن الهدف الأساسي لهذه النماذج يتمحور حول كيف يمكن للمؤسسة بناء إستراتيجية تنافسية فعالة؛ حيث تُعتبر الميزة التنافسية جوهر هذه النماذج سواء الخارجية في إطار نموذج بورتر أو الداخلية في إطار *RBV* أو *CBV** أو *KBV***.

وفيما يلي أهم العوامل والمتغيرات التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد والكفاءات

تحديات العولمة والتحويلات الراهنة إنَّ التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة المتمثلة خصوصاً في تحول مجموعة كبيرة من دول العالم باتجاه نظام اقتصاد السوق وما يقتضيه من تحرير للتجارة الخارجية والأسعار والمنافسة؛ وتنامي ظاهرة العولمة الاقتصادية بالموازاة مع زيادة التكتل الاقتصادي والإقليمي تضع المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية أمام مواجهة (منافسة) حادة تحكمها قواعد جديدة للمنافسة وضعها الأقوياء لتكريس هيمنتهم وتفوقهم¹.

وعليه فإنَّ انتقال الاقتصاد من المحلية إلى العالمية ومن الحماية إلى التحرير وضع المؤسسة الاقتصادية في وضعية تنافسية صعبة أدى إلى تزايد أهمية ومكانة الموارد والكفاءات في تنافسية المؤسسة.

التطورات التكنولوجية وحثمية الابتكار المستمر: إذ لا يقتصر مجال التنافسية الجديدة على فتح الأسواق والاقتصاد أمام تدفق المبادلات والاستثمارات، فإلى جانب ذلك يشكل عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المؤسسات على الاستفادة منها عاملاً حاسماً وفعالاً لا يقل أهمية عن باقي العوامل. ففي السنوات الأخيرة وبفعل اشتداد المنافسة بين المؤسسات غدت الميزة الأساسية لمحيط الثورة الصناعية هي التطور التكنولوجي والتركيز على الجودة والذكاء بدل التركيز على الطاقات والإنتاجيات ورؤوس الأموال مما جعل الصناعات الحالية محضناً لتراكم المعارف؛ في ظل هذا الوضع أصبحت قوة الاقتصاديات تُقاس بمقدرتها الابتكارية لا بممتلكاتها وثروتها المادية والمالية لتظهر مرحلة جديدة أصبحت فيها الدعامات الأساسية للمنافسة بين المؤسسات وحتى بين الدول هي القدرة على التعلم والابتكار بصفة مستمرة².

وعليه فبالإضافة إلى تحديات العولمة والتحويلات التي تعرفها المؤسسات اليوم فإنَّ المحيط الذي تنشأ فيها يفرض عليها الاهتمام بالإبداع والابتكار حتى تتمكن من التكيف والاستمرار، وأن ذلك يتطلب ليس فقط حصول الأفراد على المعارف بل يتطلب أيضاً القدرة على مشاركتها واستغلالها وتوظيفها بصفة مستمرة.

* *CBV: Competence Based View.*

** *KBV: Knowledge Based View.*

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص: 240.

² المرجع السابق، ص: 241.

التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل: في ظل الأوضاع التي تعيشها المؤسسات اليوم أضحى التكيف السريع للمؤسسة مع مستجدات المحيط مسألة أساسية يتحدد على أساسها البقاء والاستمرار، كما أن سرعة التغيرات وتعقدتها غيرت كل المعطيات التي حكمت أنظمة العمل والتسيير وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم بالقابلية للتكيف، المرونة، التفتح، الاستقلالية.

وعليه فإن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي أدى إلى اشتداد حاجة المؤسسات إلى مستخدمين لهم القدرة على إنجاز أعمال تزداد تعقيدا أكثر فأكثر، وعلى هذا الأساس تغيرت النظرة إلى العامل إذ لم تعد تقتصر على ما يحوزه من مؤهلات وشهادات؛ بل بما يمكن أن يقدمه للمؤسسة وبالتالي انتقل الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات والمؤهلات الإبداعية¹.

في ظل هذه المتغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم فإن الأمر يفرض عليها الاهتمام أكثر بالكفاءات والموارد، والاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير الملموسة التي أضحت تساهم بشكل أكبر في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من الموارد التقليدية.

المطلب الرابع: فرضيات مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

عكس التحليل الكلاسيكي والذي يفترض أن المؤسسات في صناعة ما تعتبر متماثلة الموارد وأنها - الموارد - متاحة وغير ثابتة فإن نظرية الموارد والكفاءات تقوم على فرضيتين بديلتين²

- الفرضية الأولى: اختلاف (عدم تجانس) المؤسسات
- الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

أولا. اختلاف (عدم تجانس) المؤسسات

إن المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات يعتبر المؤسسة حافظة من الموارد المتميزة، وأن الاختلاف بين المؤسسات ضمن نفس الصناعة مرده إلى حيازتها لموارد مختلفة ومتميزة بمعنى أنها خصوصية لكل مؤسسة، عكس التحليل الكلاسيكي والذي يفترض عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف المؤسسات. وبالتالي فإن تحقيق المؤسسات لعوائد مرتفعة ومزايا تنافسية يرجع إلى مواردها المتميزة، والتي تسمح لها بتقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل أو بجودة عالية³.

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص: 241.

² Mourad Attarça, *Les ressources politiques de l'entreprise*, <http://ideas.repec.org/p/fie/wpaper/0302.html>, 2003, P.5

³ Jad Bitar, "Value Creation through innovation a RBV", *Concept et Cas en Management Strategique*, Lavoisier, Paris, 2005, P.37

ثانيا. نسبية حركية الموارد

وفقا لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات يفترض أن تكون حركة الموارد نسبية (غير مطلقة)، ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحدُّ من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع تحول دون سهولة تلك الحركة.

المبحث الثاني: خصائص الموارد والكفاءات، المبادئ وأهم التيارات التي تندرج ضمن المقاربة

وفقا لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات فإنه يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية دائمة اعتمادا على موارد وكفاءات ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص الأساسية، إلى جانب ذلك فإنها تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية، وتندرج ضمنها جملة من التيارات¹ أن لكل منها تفسيره الخاص فيما يتعلق بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: خصائص الموارد والكفاءات، ومبادئ النظرية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى الشروط يجب أن تتوفر في مورد ما أو كفاءة ما كي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذا المبادئ الأساسية تركز عليها نظرية الموارد الداخلية والكفاءات

أولا. خصائص الموارد والكفاءات

حتى يمكن اعتبار الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حدّد الباحثون مجموعة من الشروط؛ بحيث أن هناك إجماع على أن احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الإستراتيجية على المورد أو الكفاءة.

ومنه بإمكاننا تحديد ستة شروط التي يجب أن تتوفر في مورد ما أو كفاءة ما كي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة¹

- أ. **القيمة:** يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص و تجنب التهديدات، كما نأه يسهل على المؤسسة الدّخول إلى أسواق مختلفة، و يسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
- ب. **الندرة:** يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.
- ت. **التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية²:

- تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
- العلاقة ما بين موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، و غير مفهومة. ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية المحققة، ممّا يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

¹ Stephan A. Tywoniak , *Le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique*, , <http://www.rhinfos.com/files/.114.pdf> last visited avril 2012. P.9.

² Jay B Barney, Delwing N Clark, op cit, P .57.

- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

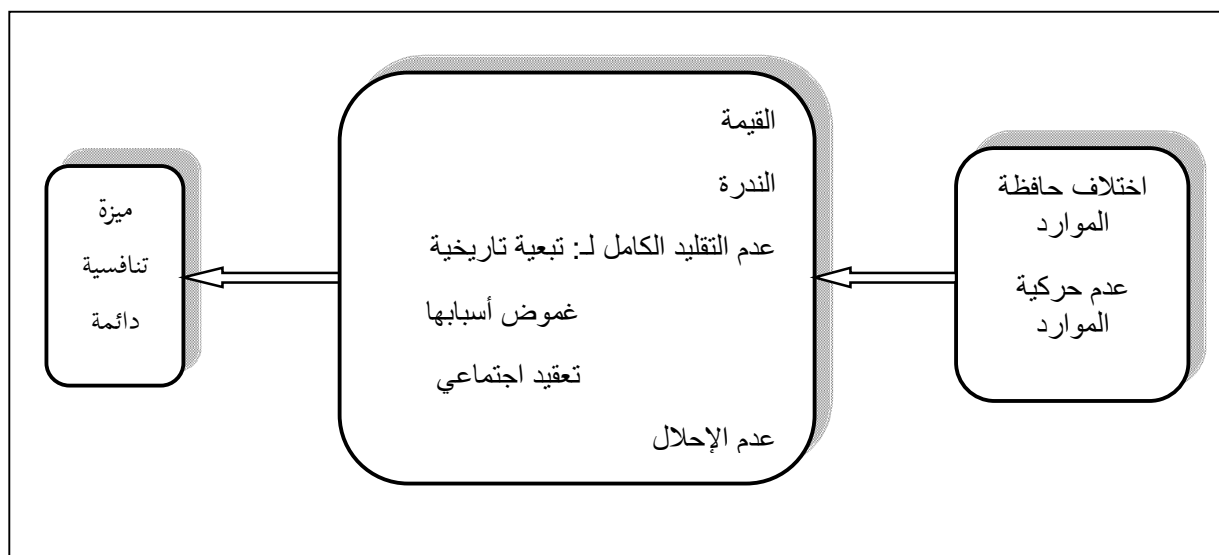
ث. **عدم الإحلال:** بمعنى أنه يجلباً تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.

ج. **الحيازة:** حسب Barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.

ح. **طول الأجل:** والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد، ففي حالة بطلان *obsolescence* مورد ما فإنّ هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة. إن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط... ومع هذا يرى Hamel et Parahalad، Wernerfelt أن بعض الموارد والكفاءات مدة حياتها غير محدودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

بشكل عام نجد أنّ أغلب المفكرين يركزون على خصائص: القيمة، الندرة، عدم التقليد، وعدم الإحلال. والشكل الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين خصائص الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

الشكل رقم 08: خصائص الموارد الإستراتيجية



Source: Jay B Barney; Delwing N Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007, P.69

يتضح من خلال الشكل رقم 08 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة يتوقف على ما تمتلكه وتوظفه من موارد تتوفر فيها خصائص القيمة والندرة وعدم التقليد وعدم الإحلال.

ثانيا. مبادئ نظرية الموارد الداخلية والكفاءات

إن نظرية الموارد الداخلية والكفاءات تركز على مجموعة من النقاط تمثل المبادئ الأساسية للنظرية، وتمثل في¹:

أ. **المبدأ الأول:** تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

ب. **المبدأ الثاني:** ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

ت. **المبدأ الثالث:** كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتوقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

ث. **المبدأ الرابع:** تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

ج. **المبدأ الخامس:** الاستعمال الذكي للموارد بمعنى:

- التجميع الفعال للموارد؛
- أن ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد: لأن الموارد خاصة الإستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، فإنه يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار؛
- الإشراك المتكامل والتوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية؛
- التركيز على هدف إستراتيجي أساسي: بمعنى توجيه وتركيز الموارد والكفاءات على ما من شأنه أن يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات؛
- المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكناً؛
- تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

المطلب الثاني: أهم المقاربات المشكلة لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات

في الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيره الخاص في مجال الإدارة الإستراتيجية وتحديداً فيما يتعلق بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. اثنان من أهم هذه النظريات: نظرية الكفاءات المحورية، المدخل المرتكز على المعرفة.

¹ عبد الملك مزهود، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، عدد 4، 2006، ص: 93.

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق لأهم الإسهامات المدرجة في هذا الإطار والمتمثلة في:

- المنظور المرتكز على الموارد (*RBV*) Resource Based View
- نظرية الكفاءات المحورية (*CBV*) Core Competence Based View
- المدخل المرتكز على المعرفة (*KBV*) Knowledge Based View

إنَّ هذه التيارات تشترك في كونها تفسر أداء المؤسسة انطلاقاً من محيطها الداخلي بدلاً من محيطها الخارجي، ويمكن تلخيص خصوصيات هذه التيارات الثلاث في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: مختلف التيارات المشكلة لـ *RBV*

<i>CBV</i>	<i>KBV</i>	<i>RBV</i>	
الموارد غير الملموسة الكفاءات	المعرفة التعلم تسيير وإنتاج المعارف	كل أنواع الموارد خصوصيات الموارد المحافظة على المزايا	الأبعاد التي يستند عليها كل مدخل
<i>Hamel et Parahalad</i> <i>Sanchez et Heen</i> <i>Stalk, Evans et Shulman</i>	<i>Grant et Spender</i> <i>Kogut et Zander</i> <i>Conner et Parahalad</i>	<i>Wernerfelt , Penrose</i> <i>Barney, Rumelt</i> <i>Amit et Shoemaker</i> <i>Dierickx et Cool</i> <i>Lippman</i>	الرواد الرئيسيين
تسيير كفاءات المؤسسة	تسيير التعلم في المؤسسة	تحديد وتسيير الموارد النادرة غير القابلة للتقليد والإحلال	دور التسيير

Source : A J-L. Arregle; B. Quélin, "L'approche fondée sur les ressources",

Stratégies, Vuibert, Paris, 2001, P.278

أولاً. المنظور المرتكز على الموارد *Resource Based View*

ويرجع الفضل في صياغته إلى *Wernerfelt* (1984)، *Barney* (1991، 1986)، *Rumelt* (1984).
فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي؛ بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، و هكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. وفقاً لهذا المدخل فإن

جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد.¹

ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا "نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء."²

ثانيا. نظرية الكفاءات المحورية *Core Competence Based View*

من وضع الباحثين *G. Hamel et C.K. Parahalad*، وتندرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها. وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من *Hamel et Parahalad* والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح *Core Competencies*، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات *RBV* على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الإستراتيجية.³

وُعرف الكفاءات الأساسية حسب *Hamel et Parahalad* بأنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات"⁴؛ كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة متميزة - تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد - من المهارات، التكنولوجيات والخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى.⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج النقاط الأساسية التالية:

- أن الكفاءات الأساسية هي مجموعة من الموارد المتميزة: معارف، تكنولوجيات، خبرات؛
- تكون صعبة التقليد؛
- تتطلب فترة طويلة نسبيا لبنائها؛
- مصدرها التعلم الجماعي؛
- مصدر للميزة التنافسية.

¹ بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص:112.

² برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2008، ص:49.

³ Urban Ijungquist; *How do Core Competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences; knowledge and process management*; 2007; www.intersciencewiley.com, P.238

⁴ Ibid.

⁵ Jacaues Bojin ; Jean-Marc Schoettl, *Les outils de la stratégie*, Edition d'organisation, Paris, 2005, P.55.

وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها الأساسية، حدد *Parahalad* و *Hamel* ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

- أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج كالجودة، سرعة التنفيذ...)
- أن تكون صعبة التقليد؛
- أن تُكسب من الدخول إلى أسواق مختلفة؛

ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال مؤسسة "هوندا" إذ تتحكم هذه الأخيرة في ثلاثة أنواع من الكفاءات المحورية:

- خبرة في صنع المحركات؛
- التحكم في عمليات التركيب، وإخراج باقي الأنشطة؛
- التحكم في شبكات التوزيع.

إن امتلاكها لهذه الأنواع من الكفاءات سمح لها بتوسيع مجالات نشاطها الإستراتيجية من مجال واحد فقط خلال الخمسينات من القرن الماضي - مجال الدراجات النارية-، إلى عدة مجالات نشاط الإستراتيجية في فترة الثمانينات - المضخات، جزازات العشب، السيارات الصغيرة، محركات الزوارق...¹.

إن أهمية الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وُضع للمؤسسة كشجرة؛ بحيث تتمثل الكفاءات المحورية في الجذور التي توفر الغذاء، أما الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن، فالكفاءات الأساسية بالنسبة لكل من *Parahalad* و *Hamel* تمثل مصدر الميزة التنافسية أي "مجموع المعارف و التكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

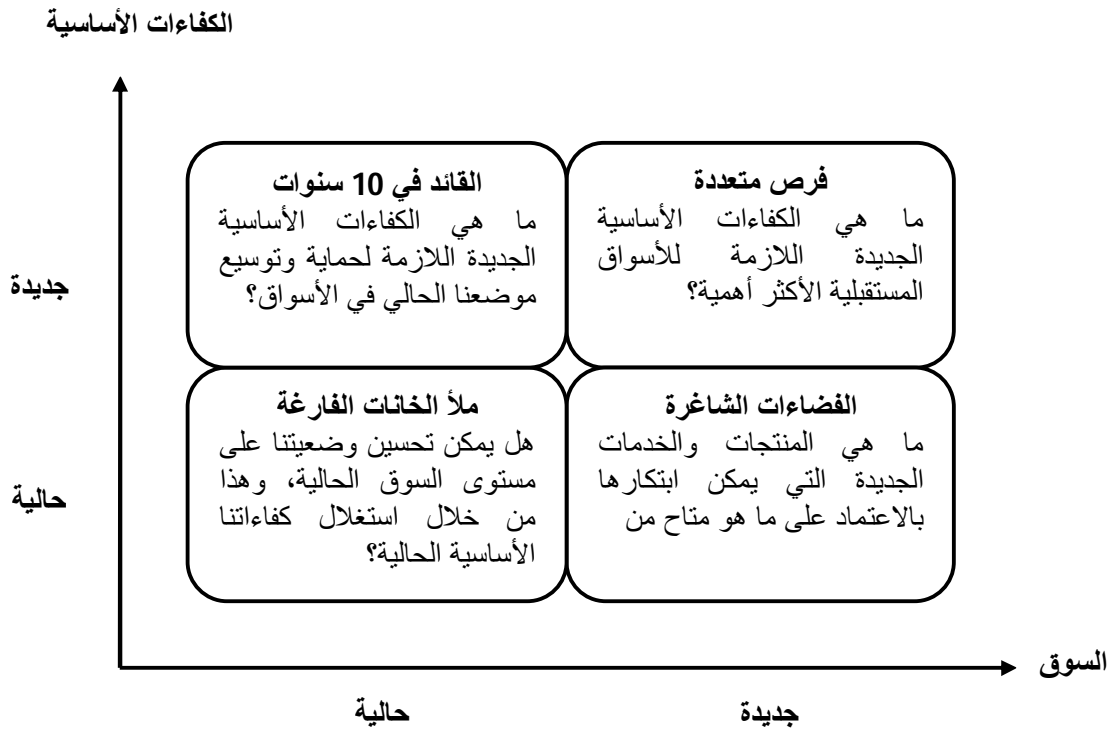
- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم و يدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية.
- أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها.
- أن تكون مرنة بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر"².

بناءً على ما سبق، فإن الكفاءات الأساسية و وضعيتها في المؤسسة كجزء أساسي ستشكل منطلقا للتعامل مع السوق وهذا الذي تلخصه المصفوفة بالشكل رقم 09.

¹ Jacaues Bojin ; Jean-Marc Schoettl, op cit, P.58

² Allin Afuah, op cit, P.119.

الشكل رقم 09: مصفوفة الكفاءات الأساسية والسوق



Source : Jacaues Bojin ; Jean-Marc Schoettl, *Les outils de la stratégie*, Edition d'organisation, Paris, 2005, P.60

يظهر من المصفوفة أن الكفاءات الأساسية نوعان إما جديدة أو موجودة وهي التي تشكل المحور العمودي أما المحور الأفقي فيمثل خيارات المؤسسة في السوق، وأن تقاطع عناصر المحورين يشكل أربع وضعيات مختلفة:

- **الوضعية الأولى "الأول في عشر سنوات":** في هذه الوضعية تبحث المؤسسات عن الكفاءات الأساسية الجديدة الضرورية لحماية و توسيع تواجدها في السوق الحالية.
- **الوضعية الثانية "فرص متعددة":** في هذه الحالة فإن المؤسسات عليها بالبحث عن الكفاءات التي تمكنها من التوسع في الأسواق المستقبلية الأكثر أهمية.
- **الوضعية الثالثة "الفضاءات الشاغرة":** على المؤسسات البحث عن منتجات أو خدمات جديدة يمكن إنتاجها بالاعتماد على ما هو متاح من الكفاءات الأساسية.
- **الوضعية الرابعة "الخانات الفارغة":** في هذه الحالة فإن المؤسسات تبحث عن إمكانيات تحسين ووضعتها في السوق بالاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية الحالية.

ثالثاً. المنظور المرتكز على المعرفة Knowledge Based View

ساهم في صياغته كل من Grant و Spander و Kogut ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساساً في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدامها للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق. إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع RBV في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة

التنافسية ، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتماداً على ما تمتلكه من معارف خاصة¹.

وفق هذه النظرية فإن المعارف تُعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تُملأ المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وقد تعاضت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد *Peter Drucker* (1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة *knowledge workers*، أين اعتبر عقول الأفراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية².

يرى أحد الباحثين أن المعرفة تشير إلى المعلومات التي يمكن إنتاجها، استعمالها، نشرها والتشارك فيها؛ وتُعتبر على أنها مشتقة من المعلومات، لكنها ذات مغزى أكثر وأغنى من المعلومات فهي تتضمن الاعتبار، الوعي والفهم من خلال التجارب والدراسات³.

هي المعلومات التي والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المؤسسة لحل المشاكل التي تواجهها⁴.

استناداً إلى التعريفين السابقين نستنتج أن المعلومات تُشكل المصدر الأساسي للمعارف، إلا أنها - المعارف - ذات قيمة وتُكتسب من التجارب والممارسات وتُطبق لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

يمكن تعريفها على أنها "عبارة عن تراكم معرفي لدى الأفراد والمنظمة، وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين"⁵.

وعليه يمكن القول أنّ المعارف هي المعلومات التي يكتسبها أو يتعلمها الأفراد إما من خلال الممارسة أو من خلال الدراسات النظرية وُسترجع للقيام بعمل ما. قد تكون ضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين، وقد تكون ظاهرة يسهل التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين.

¹ Rolland Nicolas, *L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissance*, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2000/14.pdf>, P.5

² Corol Gorelick, *Performance through learning: knowledge management in practice*, Elsevier butlerword-heinemann, USA, 2004, P.7

³ Caroline De Brún , *ABC of Knowledge Management*, Knowledge Management Specialist Library, <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement>, 2005 , P.3

⁴ نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008، ص: 25.
⁵ المرجع السابق.

إنَّ خصائص المعرفة المتمثلة في أنَّها لا تنفذ بمرور الزمن، كما أنَّها تتميز بالتراكمية جلبت إليها اهتمام المسيرين والمنظرين واعتبارها كمصدر لخلق القيمة بالمؤسسة، فتمحورت الاهتمامات حول:

- كيف يتم إنشاء المعارف، ولماذا؟
- كيف يتم توظيف هذه المعارف؟
- كيف يمكن للمعارف أن تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية؟.

ربما تكمن الإجابة عن هذه التساؤلات في المواضيع التي تركز على المعرفة، إذ تُعتبر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي من أهم تلك المواضيع والتي تحظى باهتمام الباحثين والدارسين في المجالات المختلفة، وهي المواضيع التي سنتطرق إلى مفاهيمها باختصار:

أ. إدارة المعرفة *Knowledge Management*

تُعد من الحقول العلمية المعاصرة التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين، وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول كل ما يتعلق بإدارة المعرفة.

عموماً يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر من داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات تُستخدم في توجيه العمليات وتحقيق تحسين في الأداء ورفع مستويات الانجاز سواء بالنسبة لفترات سابقة أو قياساً إلى انجازات المنافسين¹، بمعنى أن إدارة المعرفة تنطوي على جمع وتصنيف وترتيب المعلومات وتحليلها للحصول على معرفة تُستخدم في انجاز العمليات والوصول إلى مستويات أداء أعلى.

كما يمكن تعريفها على أنَّها "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول المعلومات بما في ذلك قواعد البيانات، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون."²

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتمحور حول جمع، تنظيم، نشر و مشاركة المعارف بين الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على حصولهم على المعارف التي يحتاجونها في المكان الصحيح وفي الوقت المناسب.

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو إدارة الأصول التنظيمية مثل رأس المال الفكري، معارف ومهارات المستخدمين...³، وهي تستند على فكرة أساسية مفادها أن أكثر موارد المؤسسة قيمة هي معارف أفرادها، وأن تحقيقها لأفضل أداء يعتمد بدرجة كبيرة على الكيفية التي يعمل بها الأفراد على⁴:

- تكوين وتوليد المعارف؛
- تخزين وتنظيم المعارف؛

¹ Scott I. Tannenbaum, "knowledge management: understanding the complet picture", *IHRM journal*, 1998, P.6

² Hackett. B, *Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn*, The Conference Board, 2003, P. 6

³ Zenona Ona Atkociuniene et al, "knowledge management: learning organisation", *Vadyba / Management .M. Nr. 2(II)*, 2006 , P.6

⁴ Corol Gorelick, Op cit, 2004, P.7

- نقل ومشاركة المعارف؛

- توظيف المعارف.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المعرفة:

- لا تركز على كمية المعلومات، ولكنها تركز على نوعية المعلومات التي ينبغي توفيرها وقدرة مستخدميها

على استعمالها على اعتبار أن المعلومات في حد ذاتها قد تكون غامضة، غير ملائمة...؛

- لا تهدف بالضرورة إلى إدارة كل المعارف، بل تركز على إدارة المعارف الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة¹.

ب. التعلّم التنظيمي *Organizational Learning*

لقد أصبح الاهتمام بالتعلّم التنظيمي أكثر شيوعاً في المؤسسات المعاصرة باعتباره من الوسائل المهمة في تحقيق وامتلاك الميزة التنافسية، " لقاسمٌ خدَم مصطلح التعلم التنظيمي لأول مرة في عام 1978 من قبل *Argyris, Schon* في كتابهما *Organizational Learning* إذ طرحا سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟" ² يُلْتَمَحُ المجال أمام العديد من الأبحاث. وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم التعلم التنظيمي إلا أن هناك خلاف حول ماهية التعلم وكيف يحدث ومن يتعلم.

يرى البعض أنّ التعلّم التنظيمي ما هو إلاّ نتاج للأعمال والخبرات المؤدية إلى تطوير الممارسات والمعارف المطبقة من قبل الأفراد في وظيفة محددة³، يشير التعريف إلى أنّ التعلّم التنظيمي يتمثل في التجارب والخبرات المكتسبة والاحتفاظ بها كمخزون معرفي والاستفادة منها في إنجاز الأعمال.

كما يمكن تعريفه على أنه العملية التي تحصل من خلالها وحدة معينة في المؤسسة سواء كانت فرداً أو مصلحة أو مجموعة على معارف مفيدة من خلالها توسّع المؤسسة مجموع سلوكياتها⁴، ونفس الشيء ذهب إليه *Huber* إذ يفترض بأن المؤسسة تتعلم إذا اكتسبت أي من وحداتها معرفة تُعتبر فعلاً مفيدة للمؤسسة، وأن التعلم المنتج يسمح باستكشاف وإعادة هيكلة قيم ومعايير المؤسسة⁵. وعليه يتضمن التعلم التنظيمي تحصيل معارف مفيدة تنعكس في سلوك الأفراد.

ويرى آخر أن التعلم التنظيمي يشير إلى "العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأساليب المعرفية. إنها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن

¹ Zenona Ona Atkociuniene et al, op cit, P.6

² ليث علي الحكيم وآخرون، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص: 98.

³ ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سابق، ص: 98.

⁴ Frédéric Leroy, *L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature*, web site, <http://basepub.Dauphrie.fr/biststream/handle/123456789/2214/docKM/pdf>. <http://www.strategieaims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de-aims/communications/977/> pdf, last visited avril 2012, P. 2.

⁵ Leila A. Halawi and al, Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 2, 2005, P. 81.

تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة¹، وعليه فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة ببناء وتطوير وتنظيم معارفها.

في حين يرى آخر أنه من خلال التعلم يوسع الأفراد باستمرار قدرتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، كما يعملون على تنشئة أتماط جديدة وشاملة من التفكير، و يتعلمون باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا².

وعليه فالتعلم التنظيمي يتضمن:

- تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل؛
- وعي باكتساب معارف وطرق تفكير جديدة؛
- يعكس تغير في سلوك الأفراد؛
- يتحقق في إطار اجتماعي من خلال التفاعلات مع الآخرين.

إنّ تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على التعلم المستمر الذي يمكن الأفراد من الإبداع وخلق أفكار جديدة، قد تؤدي إلى خفض ملموس في كلف الإنتاج وبالتالي تشكيل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة كما قد تؤدي إلى الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات.

وعليه يمكن القول أنّ التعلم التنظيمي قد يُعتبر كوسيلة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة؛ بحيث تتطور قدرة التعلم باستمرار من التجارب التنظيمية، وترجم تلك المعرفة إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 125.

² Zenona Ona Atkociuniene et al, op cit, P.8

المبحث الثالث: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية

إنَّ مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات تتمحور أساساً حول خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها عبر الزمن انطلاقاً من الموارد المتميزة للمؤسسة إنَّ تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي يتم وفقاً لمنهجية معينة تقوم على تصنيف وتقييم واستغلال الموارد الاستغلال الأمثل والفعال ، وعلى تجديدها وتطويرها وضمان تدفقها المستمر ضماناً لتواصل الميزة واستمراريتها.

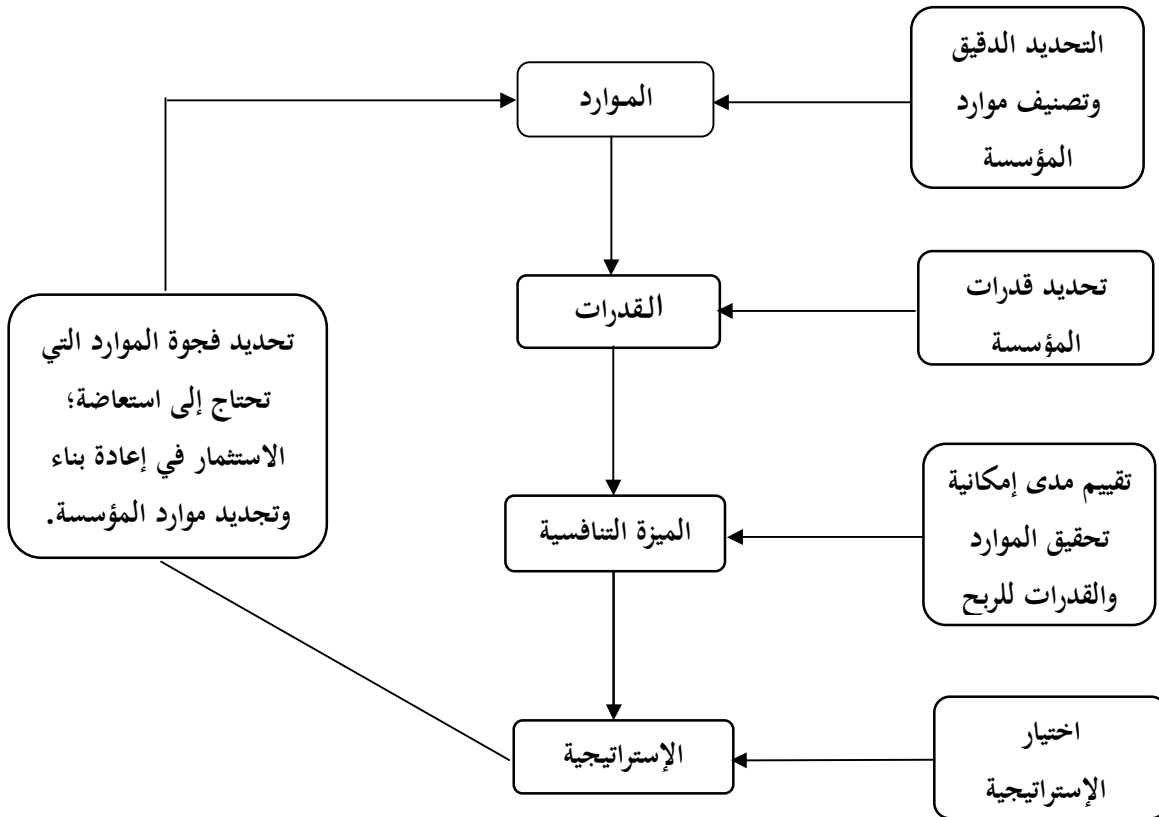
المطلب الأول: الموارد والكفاءات والميزة التنافسية

ستتطرق من خلال هذا المطلب إلى خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، كما سيتم تحديد طبيعة العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

أولاً. خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

إنَّ تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة اعتماداً على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتمُّ من خلال منهجية معينة حُدِّدت خطواتها في خمسة مراحل موضحة بالشكل أدناه.

الشكل رقم 10: خطوات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات



المصدر: بالتصرف نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996،

وفيما يلي شرح لكل خطوة من الخطوات على حدى¹:

أ. **التحديد الدقيق لموارد المؤسسة:** من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فإنّه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة. وعليه فإن الأمر يتطلب:

- توفر نظم معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المؤسسة؛
- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات؛
- استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر - الاستغلال الكفاء للموارد -.

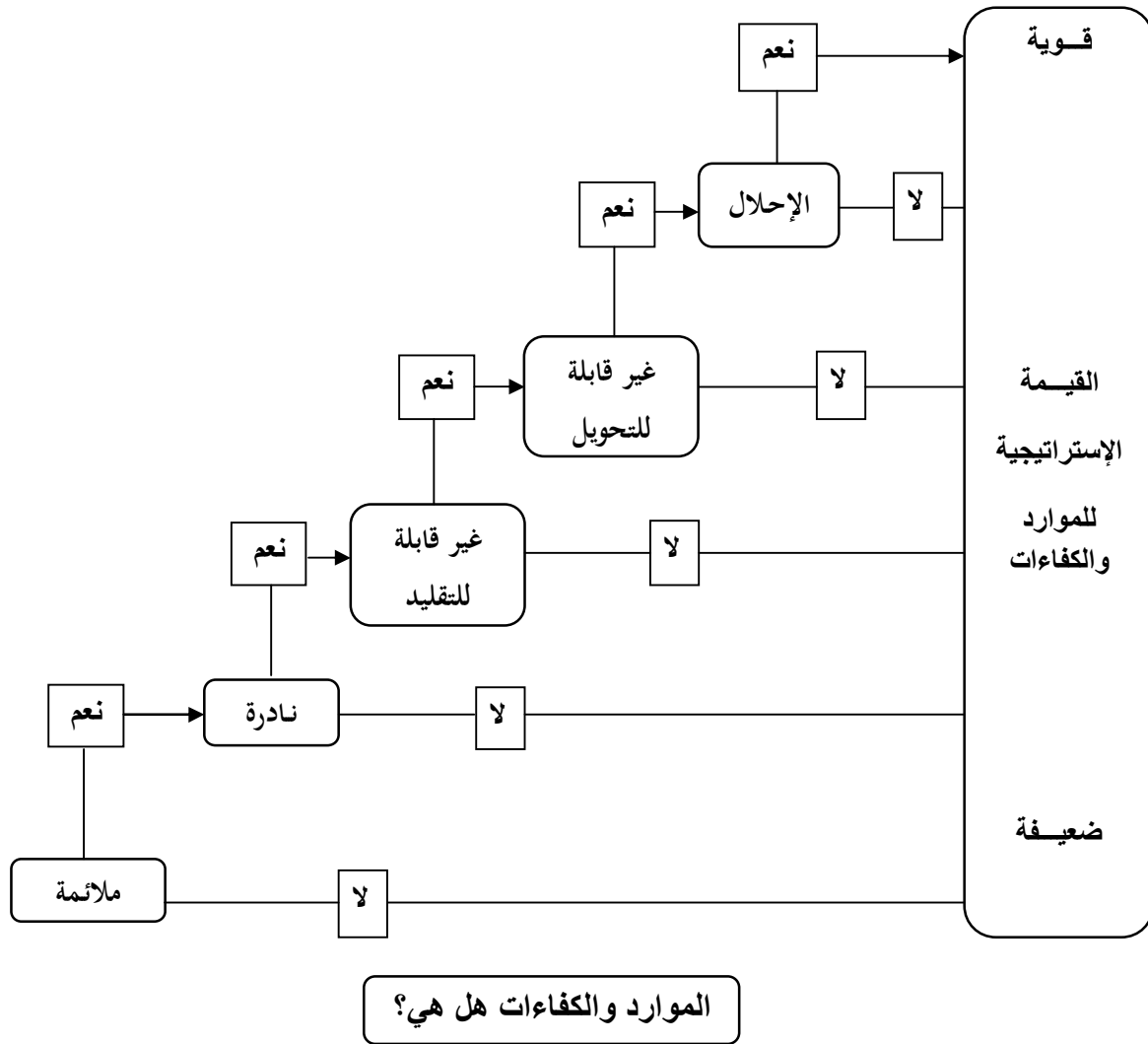
ب. **تقييم قدرات المؤسسة:** إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح *Thévenard* و *Puthod* خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات². هذه الاختبارات موضحة بالشكل رقم 11

- **الاختبار الأول:** اختبار الملاءمة؛ بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت حالية أو مستقبلية، وتجنب تهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية في هذه الحالة يمكن أن نقول أن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملاءمة.
- **الاختبار الثاني:** اختبار الندرة الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية - الشاملة-، وبين الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.
- **الاختبار الثالث:** اختبار النقلية والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها، من تلك الحمية بعوازل؛ بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة والكفاءات ضمنية كلما كانت صعبة النقل.
- **الاختبار الرابع:** اختبار التحويل الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها وكفاءاتها.
- **الاختبار الخامس:** اختبار الإحلالية 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 مثلا غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

¹ نبيل مرسي خليل؛ مرجع سابق؛ ص: 45.

² Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087>, last visited avril 2012, P. 4.

الشكل رقم 11: اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



Source: Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon, <http://www.strategie-aims.com>, last visited avril 2012, P6.

تُعتبر الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ويتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية، حافظة يمكن تقييمها وبناء صورة عامة عنها من خلال قيامها بخمسة اختبارات كما يلي:

هل أن الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ملائمة أو ذات قيمة؟ إذا لم تكن ذات قيمة فإنها لن تمكن المؤسسة من اختيار وتطبيق الإستراتيجيات التي تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وعليه فإن هذا النوع من الموارد والكفاءات يُعتبر نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة ينبغي استبعادها عند اختيار وتطبيق الإستراتيجيات فهي تُعتبر موارد وكفاءات ضعيفة لا تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية؛

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة لكن ليست نادرة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة استغلال هذا النوع من الموارد والكفاءات في تطبيق الإستراتيجيات، لكن عموماً فتوفير موارد ذات قيمة لكن ليست نادرة لن يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية؛

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة لكن سهلة التقليد، هذا الأمر قد يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية لكن بشكل مؤقت على اعتبار أن المؤسسات المنافسة ستكون قادرة على تطوير موارد وكفاءات تسمح لها بتحقيق نفس الميزة؛

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل فهذا الأمر من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية، وفي نفس الوقت سيحدد المنافسون صعوبة في الحصول على نفس الميزة لصعوبة الحصول على المورد أو الكفاءة إما للتكاليف العالية التي سيتحملونها أو لصعوبة الحصول عليها؛

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل والإحلال في هذه الحالة فقط فإنّ المنافس يمكن تحييد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

بناءً على ما سبق توفر الاختبارات المتعلقة بالقيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل، الإحلال مجتمعة إطار عمل يسمح للمؤسسة بفهم مدى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية والعوائد المحتملة التي ترتبط باستغلال مواردها وكفاءاتها.

ما تجدر الإشارة إليه أنه أثناء عملية تقييم القدرات والكفاءات المحورية قد تعترض الإدارة العليا مشكلتين أساسيتين¹:

- مشكلة المحافظة على موضوعية التقييم؛
- نفس المشكلة تُطرح عندما تقوم المؤسسة بمقارنة قدراتها وكفاءاتها مع قدرات وكفاءات المؤسسات المنافسة.

ت. تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح: يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة 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 للمؤسسة.

وعلى اعتبار أن العوائد المتحققة من الموارد والقدرات تعتمد على عاملين هما: مدى استدامة الميزة التنافسية التي تحققها موارد المؤسسة ومقدرة هذه الأخيرة - المؤسسة - على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها، فإن عملية التقييم تتم من خلال هذين العاملين.

¹ نبيل مرسي خليل؛ مرجع سابق؛ ص: 47.

- 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 المحورية للمؤسسة.

- مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها: بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها،

ث. اختيار الإستراتيجية الملائمة: والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المحورية، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها...

ج. تطوير وتحسين حافظة موارد وكفاءات المؤسسة: لا تهتم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات بتنمية الموارد والكفاءات الحالية فقط، ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات؛ تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

ثانيا. الموارد والكفاءات والميزة التنافسية

يمكن تحديد العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية من خلال التركيز على عنصر خلق القيمة وكذا عنصر الربحية.

أ. الموارد والكفاءات وإشكالية خلق القيمة: تكون للموارد والكفاءات القدرة على توليد قيمة اقتصادية إذا استُعملت للقيام بعمل ما، وفي إطار نظرية الموارد الداخلية والكفاءات فإن الموارد والكفاءات تكون قادرة على خلق القيمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وعليه حسب *RBV* فإنه يمكن قياس قدرة الموارد على خلق القيمة من خلال قياس قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات¹؛ بمعنى تكون الموارد والكفاءات ذات قيمة إذا وفقط إذا وفقط في صياغة وتنفيذ إستراتيجية فعالة، ومن ثمّة فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات.

على سبيل المثال: تخلق إستراتيجية قيادة التكلفة قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض هيكل تكاليفها مقارنة بمنافسيها، أما إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تخلق قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات التي لا تميز منتجاتها².

¹ Jay B Barney; Delwing N Clark, op cit, P.222

² Idem.

ب. الموارد والكفاءات كأساس لربحية المؤسسة: تتحدد قدرة المؤسسة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة الرأس المال المستثمر كما أشرنا سابقا وفق عاملين هما:

- القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية؛
- قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها كفاءاتها.

المطلب الثاني: مداخل تجديد موارد وكفاءات المؤسسة

لأن الموارد خاصة الإستراتيجية منها حسب *RBV* تكتسي أهمية قصوى في المؤسسة، على هذه الأخيرة أن تعمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، تماشيا مع مبدأ الاستغلال الأقصى لتعظيم عملية خلق القيمة، بمعنى أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب من المؤسسة ضمان التدفق المستمر للموارد الإستراتيجية والعمل على تطويرها وتجديدها. هناك إجماع بين الباحثين على وجود مدخلان عامان يمكن للمؤسسة من خلالهما تطوير وتجديد مواردها وكفاءاتها¹:

- إما أن يتم تجديد الموارد والكفاءات داخليا؛
- أو أن يتم تجديد الموارد والكفاءات خارجيا.

إن عملية تجديد وتطوير الكفاءات هي مجموعة من الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية وتطوير حافظة مواردها وكفاءاتها²، عبارة أخرى مجموعة الطرق والوسائل التي تهدف إلى زيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات وتطويرها ورفع مستوى أدائها.

أولا. التجديد الداخلي

يمكن للمؤسسة أن تقوم بخلق الموارد والكفاءات التي تحتاج إليها بنفسها³

- وهو ما يتم بصورة تلقائية من خلال العمليات اليومية والروتين الذي يُعدُّ عنصرا أساسيا لتفعيل الكفاءات وزيادة منحنى الخبرة؛

- كما يمكن أن يتم بصورة صريحة من خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين.

وتعتبر الكفاءات المعتمِدة على الروتينيات التنظيمية على درجة عالية من التعقيد؛ إذ أن هذا النوع من الكفاءات يعتمد أساسا على ما يُطلق عليه بالمعرفة الضمنية وبالتالي يصعب جدا على المؤسسات المقلِدة تنميتها ذاتيا.⁴

¹ Corol Gorelick, Op cit, P. 58

² موساوي زهية، خالد خديجة، " نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية؛ مارس 2005 ؛ ص:174.

³ بلالي احمد، مرجع سابق، ص: 125.

⁴ نبيل مرسي خليل؛ مرجع سابق؛ ص:46.

إلاّ أنّ هناك بعض الصعوبات تظهر عند الاعتماد على التجديد الداخلي من خلال محاولة توسيع الممارسات التنظيمية وتتمثل في¹:

- اصطدام المؤسسة بموروثاتها، فوجود إجراءات روتينية سابقة قد يعيق فعالية التعلم الداخلي للكفاءات؛
- صعوبات تتعلق بالوقت اللازم لتجديد الموارد، فالضغط التنافسي يدفع المؤسسة للتصرف بسرعة فبدل أن تلجأ إلى تجديدها داخليا قد تبحث عنها في السوق حيث يتم مثلا تجنيد موظف تتوفر فيه المؤهلات والتجربة المطلوبة بدل السعي إلى تعليمها من جديد لموظفيها.

ثانيا. التجديد الخارجي

يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات جديدة إما عن طريق النمو الخارجي في شكل اندماج أو في شكل استحواذ؛ أو عن طريق التحالفات.

أ. التحالفات:

في ظل الأوضاع الحالية التي تعرفها المؤسسات اليوم من ظهور تيار العولمة، التطورات التكنولوجية المستجدة في الكثير من المجالات، التكتلات الاقتصادية... وجدت الكثير من المؤسسات نفسها أمام تحديين أساسيين²:

- **التحدي الأول:** يتعلق بقدرة المؤسسة على فرض وجودها في الأسواق العالمية، واحتلال موقع متميز بين المؤسسات الرائدة؛
- **التحدي الثاني:** محاولة الاستفادة من التطور التكنولوجي وبناء موارد قوية وكفاءات متميزة تمكنها من تقوية قدراتها التنافسية حاليا ومستقبلا.

كل هذا دفع العديد منها إلى تكوين شراكات وتحالفات إستراتيجية.

تعد التحالفات اتفاقيات تعاونية تتم بين مؤسسات بموجب عقود بهدف تحقيق التعاون المشترك فيما يتعلق بالتكنولوجيا أو تطوير منتجات جديدة، أو التغلب على العجز في الخبرات الفنية وخبرات التصنيع، أو اكتساب كفاءات جديدة أو دخول أسواق جديدة... ويمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص وبراءات الاختراع وتبادل الخبرات والكفاءات وإنجاز العمليات المشتركة...³

إنّ الميزة الإستراتيجية لتكوين التحالفات تسمح بتحقيق أهداف دعم وتقوية المؤسسات لقدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية على اعتبار أنّها⁴:

- تمكّن من التوغل في الأسواق الدولية بسرعة وبناء تواجد قوي في السوق العالمية؛

¹ موساوي زهية؛ خالد خديجة، مرجع سابق؛ ص: 175.

² آرثر أيه تومسون، مرجع سابق، ص: 183.

³ المرجع السابق، ص: 185.

⁴ المرجع السابق، ص: 186.

- الحصول على معلومات عن الأسواق والثقافات المحلية غير المعروفة، و يحدث ذلك في حالة التحالف مع مؤسسة محلية؛
- تسمح بالوصول إلى مزيد من الفرص التي لا يمكن للمؤسسة استغلالها في ظل محدودية مواردها قبل التحالف؛
- اكتساب موارد وكفاءات لا يمكنها الحصول عليها بمفردها؛
- إتقان التكنولوجيا الجديدة، وتكوين خبرات وكفاءات جديدة بطريقة أسرع مما سوف يكون ممكناً من خلال الجهود الذاتية للمؤسسة.

ما تجدر الإشارة إليه أنّ قيمة التحالف تكمن في قدرة الشركاء على إزالة الخلافات والتعاون الفعال بمرور الوقت والتكيف مع التغييرات والتعليم المتبادل لبناء قيمة جديدة وليس فقط مجرد تبادل الأفكار والمعلومات.

ب. النمو الخارجي:

يمكن للمؤسسة أن تسعى للحصول على موارد وكفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي إذ يُعتبر الاندماج والاستحواذ فرصة حقيقية للحصول على موارد غير متاحة في الأسواق فالاندماج يُعد مزيجاً وتجميعاً لمؤسستين أو أكثر مع حصول المؤسسة التي تم إنشاؤها حديثاً على اسم جديد، أما الاستحواذ فيتم عندما تقوم المؤسسة المستحوذ بوزة بشراء كل عمليات مؤسسة أخرى. وتتأسس موارد المؤسسة الجديدة وكفاءاتها وإمكاناتها التنافسية على الوضع الجديد الذي يمثل الإمكانيات والقدرات المشتركة، سواء كان المزيج يتم نتيجة الاندماج أو الاستحواذ. إنّ هذا الأسلوب لتحديد الموارد والكفاءات يوفر العديد من المزايا للمؤسسة التي من أهمها¹:

- التخلص من المؤسسات المنافسة؛
- تجاوز فجوات الموارد مما يسمح للمؤسسة الجديدة بالقيام بأعمال لم تكن المؤسسات السابقة قادرة على القيام بها بمفردها؛
- إضافة موارد وكفاءات جديدة والتشارك فيها؛
- التأثير على حجم المؤسسة مما يسمح:
 - أن القوة التفاوضية للمؤسسة مع الزبائن، الموردين، الشركاء ستكون أقوى؛
 - إمكانية الإنتاج بحجم كبير وتحقيق اقتصاديات الحجم.
- تحويل الكفاءات وتفاعلها مما يؤدي إلى تعظيم أثر مشاركة الموارد والاستفادة من أثر الخبرة والتعلم عبر المجالات الوظيفية والتسييرية المختلفة (معرفة حول الإدارة، التخطيط الإستراتيجي؛ المالي...)².

إنّ هذا الأسلوب لتحديد الموارد - أسلوب التحديد الخارجي - لا بدّ أن يُنوّ بتحاليل ودراسات دقيقة ومعقدة تستجيب للحاجة الفعلية للمؤسسة وتحقق أهدافها على مستوى الموارد والكفاءات.

¹ برنار مار، مرجع سابق، ص: 53.

² موسوي زهية؛ خالد خديجة، مرجع سابق، ص: 176.

فيما يتعلق بالأسلوب الذي يجب أن تعتمد المؤسسة لتنمية وتحديد مواردها وكفاءاتها، ملاحظ وجود خلاف بين الباحثين حول هذه النقطة، حيث يرى Barney أنه لا يوجد أي إشكال في الطريقة التي تتبناها المؤسسة لتنمية مواردها وكفاءاتها، بينما يعتقد Cool et Deireckx أنه من الضروري التمييز بين الموارد والكفاءات التي يتم الحصول عليها من الأسواق وتلك التي يتم بناؤها داخليا¹. وبغض النظر عن الأسلوب الذي تعتمد المؤسسة لتحديد وتطوير مواردها، فالمهم أن يتم الحصول على موارد وكفاءات متميزة، نادرة وغير قابلة للتقليد أو النقل.

المطلب الثالث: مقارنة بين نماذج التحليل الكلاسيكي ونظرية الموارد الداخلية والكفاءات

سنحاول من خلال هذا المطلب القيام بمقارنة بين نماذج التحليل الكلاسيكي ونظرية الموارد الداخلية والكفاءات من زوايا متعددة بهدف تحديد نقاط التشابه والاختلاف، مع تحديد أهم الانتقادات الموجهة لمدخل تحليل الموارد.

أولا. الإستراتيجية بين المقاربة الهيكلية ونظرية الموارد الداخلية والكفاءات

إن هذه المقارنة يمكن إجراؤها وفق المحاور الأساسية التالية:

أ. من حيث الفرضيات: إذا كان كلا المدخلين يهدفان إلى البحث عن مصادر الميزة التنافسية، فإن الفرضيات التي يستند إليها كل مدخل تكاد تكون متعارضة

- بالنسبة لتجانس الموارد والكفاءات: تعتبر نماذج التحليل الكلاسيكي أن المؤسسات متجانسة من حيث مواردها وكفاءاتها في مجموعة إستراتيجية، وفي المقابل تعتبر نظرية الموارد الداخلية والكفاءات أن المؤسسات في قطاع النشاط متباينة، وأن هذه الأخيرة ذات خصوصية متميزة لكل مؤسسة.
- بالنسبة لحركية الموارد والكفاءات: في الوقت الذي يفترض فيه التحليل الكلاسيكي أن الموارد المستعملة لتصميم وتنفيذ الإستراتيجية تتميز بالديناميكية، ترى نظرية الموارد الداخلية والكفاءات أن الموارد والكفاءات غير قابلة للحركة بشكل كامل وهذا ما يدعم فرضية اختلاف (عدم تجانس) المؤسسات.
- بالنسبة للربحية: يرى التحليل الكلاسيكي أن هيكل الصناعة هو المحدد الأقوى لمتوسط الربحية في قطاع النشاط، لكن حسب نظرية الموارد الداخلية والكفاءات فإن الموارد والكفاءات تعتبر أساسا لاكتساب عوائد وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. من حيث الأسس النظرية: ويمكن تلخيص الفروق في النقاط التالية

- فيما يتعلق بنماذج التحليل الكلاسيكي وما أن هيكل الصناعة هو المحدد الأقوى للربحية المؤسسة فإن له تأثير مباشر على صياغة الإستراتيجية بمعنى أنه يتم التركيز على المعطيات الهيكلية عند صياغة

¹ Abby Ghobadian et al, *Strategie and performance*, Palgrave Macmillan, New York, 2004, P.59.

الإستراتيجية، أمّا بالنسبة لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات فإن صياغة الإستراتيجية تتركز على تحديد موارد وكفاءات المؤسسة؛

- إنّ التحليل الكلاسيكي يتركز على تصور المؤسسة على أنّها محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية بمعنى أنه يتم إنتاج نوع معين من المنتجات موجهة إلى سوق معينة، وعليه فالإستراتيجية المنتهجة تركز على الثنائية منتج/سوق، أمّا مدخل الموارد والكفاءات ينظر للمؤسسة على أنّها محفظة من الموارد والكفاءات وليس فقط محفظة من التجزئات الإستراتيجية، وعليه فالإستراتيجية المنتهجة تتركز على الموارد سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وعلى الكفاءات التنظيمية.

ج. من حيث منهجية التحليل: يمكن توضيح المنهجية لكلا المدخلين من خلال النقاط التالية:

- نماذج التحليل الكلاسيكي: ويتم التحليل وفق المنهجية التالية
 - يعتمد على تحليل المحيط الخارجي لتحديد الفرص و التهديدات.
 - تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة.
 - اختيار استراتيجيه بالمقارنة مع المنافسين.
 - وضع خطة عمل.
 - تحديد أدوات المراقبة.
- نظرية الموارد الداخلية والكفاءات: ويتم التحليل وفق المنهجية التالية
 - تحديد موارد المؤسسة.
 - تحديد الكفاءات التنظيمية.
 - تحديد الكفاءات التنظيمية الإستراتيجية.
 - استغلالا أمثل لهذه الكفاءات

ويمكن توضيح أهم النقاط التي تم التطرق إليها في الجدول رقم 03

الجدول رقم 03: مقارنة بين المقاربة الهيكلية ومقاربة الموارد الداخلية والكفاءات

مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات	المقاربة الهيكلية	موضوع البحث
مصادر الميزة التنافسية	مصادر الميزة التنافسية	
-التباين النسبي للموارد -نسبية حركية الموارد (غير متحركة بشكل كامل) -الموارد هي أساس ربحية المؤسسة	- تجانس موارد المؤسسات ضمن نفس المجموعة الإستراتيجية -الموارد قابلة للنقل والتحويل -هيكل الصناعة هو المحدد الأقوى للربحية	الفرضيات
-مقاربة داخلية: تتعلق بالموارد الداخلية للمؤسسات لا بالمحيط الخارجي؛ -ميزة تنافسية ديناميكية؛ -الإستراتيجية قائمة على الموارد المنظورة و غير المنظورة و على الكفاءات التنظيمية.	-مقاربة خارجية: للمحيط تأثير على إستراتيجية و مردودية المؤسسة؛ -الميزة التنافسية ثابتة و محدودة زمنياً؛ -الإستراتيجية المتبناة سلعة /سوق.	الأسس النظرية
-تحديد موارد المؤسسة؛ -تحديد الكفاءات التنظيمية؛ - اختيار إستراتيجية التي تسمح بالاستغلال الأمثل لهذه الكفاءات.	- يعتمد على تحليل المحيط الخارجي لتحديد الفرص و التهديدات. - تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة. - اختيار إستراتيجية على أساس المنافسة والعوامل الهيكلية.	منهجية التحليل

Source : Cecile Dejou, *Les compétences aux cœurs de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2000, P.197-199.

إن كلاً المدخلين يبحثان في طبيعة العوامل التي تتركز عليها الميزة التنافسية، إلا أن النقاط التي يستند إليها كل مدخل تختلف من حيث الفرضيات، الأسس النظرية، منهجية التحليل.

وبناءً على ذلك ومن خلال ما سبق، فلا يمكن اعتبار أن هذين المدخلين متعارضان بل أن كلاً منهما يكمل الآخر، وأن التعارض بين الاتجاهين ليس سوى انعكاساً لتأكيد كل طرف على الجوانب التي يراها ذات أهمية في التحليل من جهة، كما انعكس تطوراً في الفكر الاستراتيجي بالكشف عن جوانب لم تناقش بشكل كاف من قبل، إن هذا الأمر يعكسه في الواقع تأكيد مؤسسي RBV وتحديد Barney و Wernerfelt اللذان لا يريان في

أعمالهما بديلا لأعمال Porter إنما هي أعمال مكتملة لها، كما يقول Wernerfelt (1984) فإنه بالنسبة للمؤسسة فإن الموارد والمنتجات هما وجهان لعملة واحدة¹.

ثانيا: حدود نظرية الموارد الداخلية والكفاءات

بالرغم من مساهماتها الهامة في مجال الإدارة الإستراتيجية وتطور الفكر الإستراتيجي؛ حيث كشفت عن جوانب في التحليل الإستراتيجي لم تكن تغطي بالأهمية الكافية، إلا أن هناك العديد من النقاط والطروحات التي ما تزال محل تساؤل، ومن هنا يمكن التطرق لأهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية²:

- أ. الانتقاد الأول: ويتعلق بتعريف المفاهيم الأساسية للنظرية، فالنظرية قائمة على اصطلاحات ومفاهيم موارد، كفاءات، قدرات... وكلاًها مفاهيم نظرية بحتة، غامضة ميدانيا فمثلا " القدرات تم تعريفها على أنها كفاءات، والكفاءات على أنها قدرات"، كما يرى Meschi أن العديد من التعاريف لمفهوم الكفاءة غير عملية وغير كاملة لأنها تصف الكفاءة انطلاقا من نتائجها وليس اعتمادا على طبيعتها³، وبالتالي سوف تشكل حواجز أمام التطبيقات التجريبية، وإذا تمّت الدراسات في حالات مختلفة سوف لن تعطي نفس النتائج.
- ب. الانتقاد الثاني: الفرضية الأساسية التي تقوم عليها نظرية الموارد الداخلية والكفاءات هي عدم تجانس المؤسسات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، إلا أنها لا تفسّر أسباب هذا الاختلاف بين المؤسسات ولا لماذا الاختلاف في الأداء.
- ج. الانتقاد الثالث: تقوم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات على ضرورة تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي، بمعنى توجيه الموارد الإستراتيجية لتحقيق أهداف نشاط معين؛ وبالتالي حصر مجال نشاط المؤسسة في مجال معين مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.
- د. الانتقاد الرابع: ترى النظرية أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم من خلال استغلالها لكفاءاتها الإستراتيجية، إلا أن C. Dejours ترى أن قلة من المؤسسات قادرة على استغلال كفاءاتها الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية.

¹ بلالي أحمد، مرجع سابق، ص: 138.

² C. Dejours, op cit, P.

³ Warnier Vanessa, *Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle*, http://www.reims-ms.fr/events/agrh/pdf/CALVEZ01_2006.pdf, P.4.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل أحد أهم المقاربات التي حاولت تقديم تفسير حول مصادر الميزة التنافسية؛ إذ حاولنا من خلاله توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، والتي جاءت بالتجديد بالنسبة للميزة التنافسية ومصادر تحقيقها؛ حيث كشفت عن أهمية الموارد الإستراتيجية والكفاءات في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، ينبغي أن تُتَّصف الموارد والكفاءات بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة؛ وأن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛ كما يجب ألا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين؛ فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة. وأن يتم ذلك وفقا لمنهجية معينة تقوم على تصنيف وتقييم واستغلال الموارد والكفاءات الاستغلال الأمثل والفعال، وعلى تجديدها وتطويرها وضمان تدفقها المستمر.

وعلى الرغم من أن العديد من الباحثين يعتبرون أن هناك تعارض بين المقاربة الهيكلية ومقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، إلا أن هناك تكامل بين الاتجاهين وأن التعارض بينهما ليس سوى انعكاسا لتأكيد كل طرف على الجوانب التي يراها ذات أهمية في التحليل، ومن هنا فإن الإستراتيجية تُعدُّ من خلال البحث عن الموارد والكفاءات التي تحقق التفوق للمؤسسة دون إقصاء للمحيط والتحليل الخارجي.

الفصل الثالث

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصلين الأول والثاني المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات و كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من منظور هذه المقاربة. سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانيا، بهدف تشخيص تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات ومدى إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية. من أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية فقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة

المبحث الثالث: تحليل واستخلاص النتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث عرضاً لخطوات الدراسة التطبيقية ويتضمن وصفاً لمتغيرات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، كما يتضمن الإجراءات التي قامت بها الباحثة في إعداد أداة الدراسة، صدقها، ثباتها، المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة، وأخيراً اختبارات الدراسة.

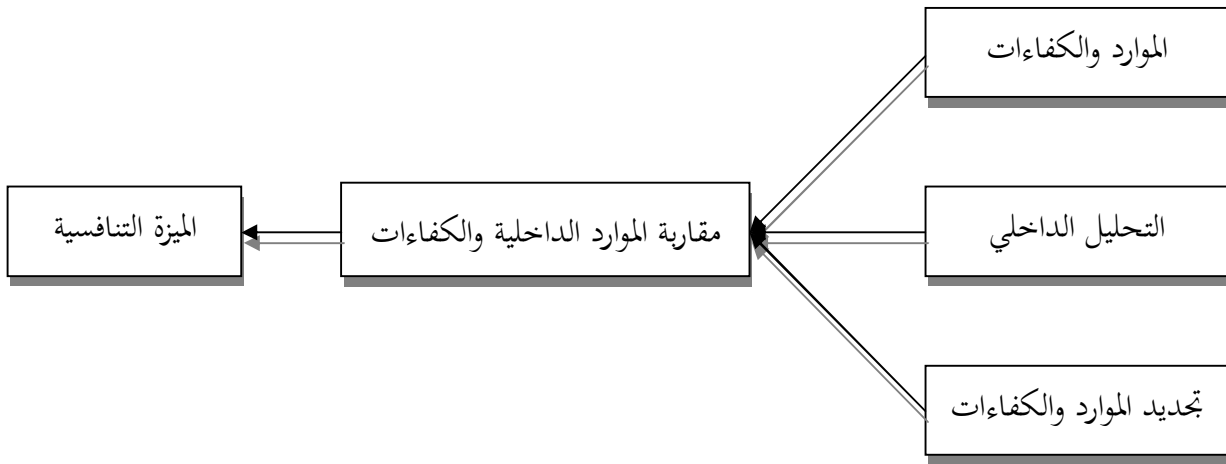
المطلب الأول: متغيرات ومنهج الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من متغيرات الدراسة، وكذا منهج الدراسة ومبررات اختياره

أولاً. متغيرات الدراسة

يمكن التعبير عن متغيرات الدراسة في الشكل التالي

الشكل رقم 12: متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل يتضح أن المتغير التابع للدراسة يتمثل في الميزة التنافسية، أما المتغير المستقل فيتمثل في مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات.

المتغير المستقل: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

بما أن أهم مجالات تطبيق نظرية الموارد والكفاءات تكمن في دراسة الميزة التنافسية، وفي الوقت الذي أشار فيه العديد من الباحثين إلى قدرة هذه النظرية ومنهجيتها على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية، فإن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة واقع نظرية الموارد والكفاءات وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ حيث تم التركيز على مجموعة من النقاط تستند عليها هذه النظرية وإسقاطها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تتمثل هذه النقاط في:

– امتلاك الموارد والكفاءات التي تسمح بتحقيق التميز؛

- التركيز على أهمية التحليل الداخلي؛
- الاهتمام بتنمية وتحديد الموارد والكفاءات.

الموارد الداخلية: تتمثل في مختلف الموارد المتاحة التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها ومراقبتها واستغلالها في تطوير مميزات التنافسية، قد تكون مادية أو مالية أو بشرية أو تنظيمية أو تكنولوجية.

الكفاءات: تُعبر الكفاءات بالمعنى الوارد في الاستمارة عن ذلك الصنف من الموارد البشرية الذي يتميز بقدرات ومهارات متميزة، و يمكن التعبير عنه أيضا بمصطلح " الكفاءات الفردية"، كما قد يعبر أحيانا عن تلك الصفات المتميزة لدى الموارد البشرية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية

إن نماذج التحليل الإستراتيجي بما فيها مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات تهدف إلى دراسة كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية.

الميزة التنافسية: تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة - منافع- للعميل، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها تضمن لها زيادة حصتها السوقية وتمكنها من تحقيق ربحية أعلى.

الميزة التنافسية المستدامة: تعكس قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق النتائج الجيدة ولفترة طويلة نسبيا. في بحثنا هذا تم قياس الميزة التنافسية استنادا إلى درجة تحقيق بعض الأهداف خلال فترة معينة - ثلاث سنوات-.

ثانيا. منهج الدراسة

يُبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يسلكه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها.

تستند هذه الدراسة إلى اتباع أحد أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها، تحليلها، تفسيرها.

المطلب الثاني: تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

يتضمن هذا المطلب تحديد أدوات جمع البيانات، الإجراءات التي قامت بها الباحثة في إعداد أداة الدراسة، صدقها، ثباتها، المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

أولاً. أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من خلال الاستمارة كأداة رئيسة للبحث والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على المقابلة المباشرة مع مسؤولي المصالح لملأ الاستمارة والاستفادة من بعض المعلومات والملاحظات.

أ. الاستمارة: تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع المعلومات، وهي تضم مجموعة من الأسئلة معدة خصيصاً لتغطية محاور البحث وللإجابة على فرضياته الجزئية (انظر الملحق). وقد تطلب بناء الاستمارة عدة مراحل هي:

- مرحلة إعداد الاستمارة وتطوير الاستمارة بناءً على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتماداً على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضيات البحث.

تحتوي الاستمارة التي تم تصميمها على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي هذه الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعض المعلومات عن المؤسسات محل الدراسة من حيث الملكية، الحجم، عدد سنوات النشاط، متوسط سنوات الخبرة لدى العمال.

الجزء الثاني: يشتمل هذا الجزء على محاور الدراسة التي تعبر عن المتغيرات المستقلة، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور رئيسة. والجدول رقم 04 يبين قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الاستمارة

الجدول رقم 04: قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الاستمارة

الأسئلة	محاور الدراسة
من السؤال: 01 إلى السؤال: 06	محور الإستراتيجية
من السؤال: 07 إلى السؤال: 17	محور التحليل الإستراتيجي
من السؤال: 18 إلى السؤال: 26	محور الموارد والكفاءات
من السؤال: 27 إلى السؤال: 40	محور التجديد والتطوير

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات (1 - 5) لقياس استجابات الأفراد لفقرات الاستمارة وذلك بالشكل التالي:

- إعطاء 5 علامات لمستوى الموافقة بشدة؛
- إعطاء 4 علامات لمستوى موافق؛

- إعطاء 3 علامات لمستوى محايد؛
- إعطاء 2 علامة لمستوى غير موافق؛
- إعطاء 1 علامة لمستوى غير موافق إطلاقاً.

الجزء الثالث: يحتوي هذه الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمتغير التابع "الميزة التنافسية"، وقد تم الاعتماد على بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي والمالي* (مثل نمو الحصة السوقية، نمو المبيعات، ارتفاع معدلات الأرباح، متوسط إنتاجية العاملين)، بالإضافة إلى بعض المؤشرات الأخرى (مثل اختراق أسواق جديدة، ابتكار منتجات جديدة، تنوع أساليب العمل، التحسين في المنتجات الحالية...).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات (1 - 5) لقياس استجابات الأفراد حول درجة تحقيق الأهداف المسطرة كما يلي:

- إعطاء 5 علامات لمستوى عال جداً؛
- إعطاء 4 علامات لمستوى عال؛
- إعطاء 3 علامات لمستوى متوسط؛
- إعطاء 2 علامة لمستوى ضعيف؛
- إعطاء 1 علامة لمستوى ضعيف جداً.

- **مرحلة تحكيم الاستمارة:** تم تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين (تمت الإشارة إليهم في الملحق) للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الاستمارة على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة؛
- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها؛
- ضرورة الفصل بين المصطلحات وتجنب استعمال المترادفات.

وقد تمّ الأخذ بعين الاعتبار بكافة الملاحظات، وإجراء بعض التعديلات على الاستمارة على ضوء ملاحظات الأساتذة.

كما تم عرض الاستمارة على بعض المؤسسات قبل توزيعها بشكل نهائي للتعرف على الآراء حول العبارات الواردة بالاستمارة ومدى وضوحها وسهولتها؛ حيث تم إجراء بعض التعديلات البسيطة.

ب. **المقابلة المباشرة:** تعدّ من الأدوات الأساسية في جمع البيانات، تتم بين الباحث وأشخاص آخرين للوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف البحث.

* تم اعتماد مؤشرات قياس التنافسية كمؤشرات لقياس الميزة التنافسية، على اعتبار أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية سوف يساهم في تحسين تنافسيتها ويمكنها من تحقيق أداء متفوق.

تم الاعتماد على المقابلة باعتبار أنها تساعد على طرح الأسئلة مباشرةً مستجوباً بين ربحاً للوقت وللاستفادة من الإجابات الدقيقة كما أنها تُتيح الحصول على بيانات كثيرة وبطريقة سهلة.

ثانياً. أساليب المعالجة الإحصائية

تمّ الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على برنامج الإحصائي SPSS النسخة السادسة عشر لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات؛ حيث تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

1. التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات؛
2. التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
3. استخدام اختبار نموذج الانحدار - إما انحدار بسيط أو انحدار متعدد- لدراسة العلاقة بين المتغيرات والقيام بعملية التحليل.

يُعتبر نموذج الانحدار من الأدوات التي تركز على دراسة العلاقة بين متغير تابع وبين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة؛ ويأخذ الصيغة التالية: $Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e_i$ ؛ حيث:

b_0 : قيمة الثابت

X_1 : المتغير المفسّر الأول

X_2 : المتغير المفسّر الثاني

X_n : المتغير المفسّر n

e_i : حد الخطأ

Y: المتغير التابع

تم اختيار اختبار نموذج الانحدار للأسباب التالية:

- أنه من الاختبارات التي تركز على دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر؛
- بما أنه تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغير تابع ومتغيرات مستقلة فإنه يُعتبر الاختبار الأنسب الذي يسمح بدراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- للإشارة فإن الهدف من نموذج الانحدار ليس الوصول إلى المعادلة في حد ذاتها، وإنما يكمن في دراسة وجود أو عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

المطلب الثالث: إطار ومجموعة المؤسسات محل الدراسة

سنتناول من خلال هذا المطلب إطار الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى إجراءات تحديد مؤسسات الدراسة وخصائصها.

أولاً. إطار الدراسة التطبيقية

ويشمل كل من الإطار الزمني، الإطار المكاني، الإطار البشري

الإطار المكاني: من أجل الوقوف على واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية واختبار صحة الفرضيات تم إجراء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف.

الإطار الزمني: تمت الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2011 إلى غاية شهر فيفري 2012.

الإطار البشري: إنّ هذه الاستثمارات موجهة بالأساس إلى مديري المؤسسات، وفي حالة صعوبة الاتصال بهم تم توزيع الاستثمارات على بعض مسؤولي المصالح حسب الظروف والالتزامات والمسؤوليات.

ثانيا. تحديد مجموعة المؤسسات محل الدراسة

إنّ تحديد العينة يشكل جزء من مشكلة الدراسة، يتم وفق منهجية تقوم على التعرف على مجتمع الدراسة والحصول على قائمة كاملة ودقيقة لجميع مفرداته، ليتم فيما بعد اختيار عينة تكون ممثلة تعكس المجتمع المدروس وتسمح بتعميم النتائج المتوصل إليها.

بشكل عام أخذنا بعين الاعتبار عند اختيار المؤسسات النقاط التالية:

- قائمة المؤسسات الموجودة على مستوى ولاية سطيف من حيث الحجم - مؤسسات كبيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات صغيرة-، وكذا من حيث طبيعة الملكية - مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية-؛
- قبول مسؤولي المؤسسات استقبالننا والإجابة على الأسئلة الواردة بالاستمارة؛
- تم استبعاد المؤسسات المصغرة؛
- تم التركيز على المؤسسات ذات طابع إنتاجي حيث تم تحييد المؤسسات الخدمية.

استنادا إلى النقاط السابقة جاء اختيار مجموعة المؤسسات محل الدراسة فبعد زيارة شملت تقريبا كل المؤسسات الاقتصادية على مستوى المناطق الصناعية لكل من سطيف، العلمة، مزلق بالإضافة إلى مؤسسات أخرى فقط ثلاثة وثلاثون مؤسسة قبلت استقبالننا، حتى بالنسبة لهذه المؤسسات تطلب الأمر في بعض الأحيان أن نقصدها أكثر من مرة لاسترجاع الاستمارة.

إن عدد الاستثمارات التي تم استرجاعها هو ثلاثة وثلاثون استمارة، تم إلغاء ثلاث منها لعدم صلاحيتها وبذلك تشكل عينة الدراسة من ثلاثين مؤسسة*.

على الرغم من أن اختيار مؤسسات الدراساتكان عشوائيا، إلاّ أنه يمكن أن نقول أنّ المجموعة تعكس نوعا ما خصائص مجتمع الدراسة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول رقم 05 الذي يبين الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة.

* أنظر للملحق.

الجدول رقم 05: الخصائص التعريفية للمؤسسات محل الدراسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات	الخصائص
40	12	مؤسسة عمومية	الملكية
60	18	مؤسسة خاصة	
70	21	مؤسسات صغيرة ومتوسطة	حجم المؤسسة من حيث عدد العمال
30	9	مؤسسات كبيرة	
10	3	أقل من خمس سنوات	خبرة المؤسسة في مجال النشاط
16,67	5	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
20,0	6	من عشر سنوات إلى أقل من خمسة عشرة سنة	
53,3	16	خمس عشرة سنة فأكثر	
30	9	أقل من خمس سنوات	متوسط سنوات الخبرة لدى العمال
26,7	8	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	
30	9	من عشر سنوات إلى أقل من خمسة عشرة سنة	
13,3	4	خمس عشرة سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن 60% من المؤسسات التي شملتها الدراسة هي مؤسسات خاصة، وأن 40% منها هي مؤسسات عمومية وتعتبر النتيجة منطقية بالنظر إلى طبيعة مجتمع الدراسة؛ حيث أن عدد المؤسسات الخاصة يفوق عدد المؤسسات العمومية. ونفس الأمر ينطبق على توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة على عينة الدراسة، وبما أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفوق عدد المؤسسات الكبيرة فقد شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 70% من إجمالي عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة، بينما شكلت المؤسسات الكبيرة ما نسبته 30%.

كما بيّنت نتائج الجدول أن نسبة المؤسسات التي تتجاوز خبرتها في مجال النشاط خمس عشرة سنة هي 53,3% وأن أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات عمومية والتي أنشئت في إطار المناطق الصناعية، كما وقد تنوعت متوسط سنوات الخبرة وأن ما نسبته 70% من مفردات العينة لديهم سنوات خبرة كافية وهذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى العمال.

المطلب الرابع: اختبارات الدراسة

ستتطرق في هذا المطلب إلى بعض الاختبارات الضرورية للقيام بهذه الدراسة وتشمل اختبار الصدق والثبات للتأكد من صدق وثبات النموذج، اختبارات للتحقق من توفر فرضيات نموذج الانحدار تتمثل في اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية لاختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات الانحدار.

أولاً. اختبار أداة الدراسة (الصدق والثبات)

يختص هذا الاختبار في بيان معدل الاختلاف في نتائج القياس باختلاف المستجوب، ومدى ثبات النتائج بتكرار الاختبار. من خلال الاعتماد على برنامج الـ SPSS تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعبر عن ثبات النموذج.

الجدول رقم 06: قيم معامل ألفا كرونباخ استناداً إلى محاور الدراسة

معايير الدراسة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور الإستراتيجية و التحليل الإستراتيجي	0,731
محور الموارد والكفاءات	0,785
محور التجديد والتطوير	0,732
محور الميزة التنافسية	0,841
محاور الاستمارة ككل	0,907

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لمحاور الاستمارة هي قيم مقبولة كونها أكبر من 60 %، وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على نتائج الاستمارة للقيام بعملية التحليل.

ثانياً. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

تم الاعتماد على اختبارات نموذج الانحدار - انحدار بسيط أو انحدار متعدد -، لبيان العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع و اختبار صحة الفرضيات، علماً أن نموذج الانحدار يجب أن يحقق مجموعة من الفرضيات وذلك حتى لا تُطرح مشاكل في التحليل، أهمها أن الأخطاء تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا الشرط يتعلق باختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات الانحدار.¹

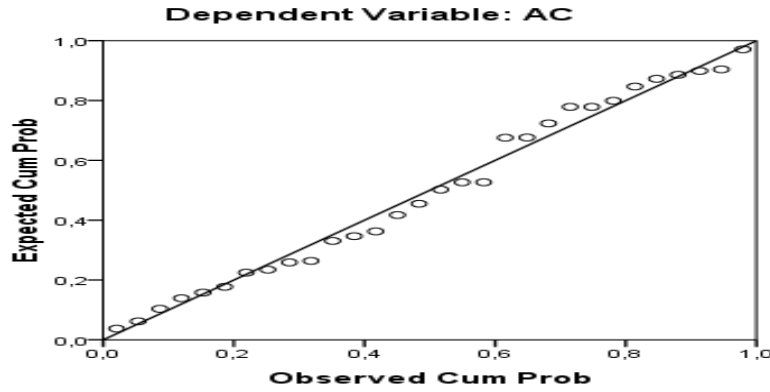
يُعتبر التوزيع الطبيعي للأخطاء شرطاً ضرورياً لاختبار الفرضيات المتعلقة بمعاملات الانحدار، وقد تم التأكد من تحقق التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال الأشكال الاحتمالية *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*.

¹ سعد زغلول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS: الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب والعلوم الإحصائية، بغداد، 2003، ص: 149.

يمكن الحكم على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية من خلال شكل انتشار النقاط، فإذا كانت الأخطاء العشوائية تتوزع طبيعياً فإن شكل معظم نقاط الانتشار ستقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم، أما إذا كانت تقع بعيدة عن الخط المستقيم فهذا يعني أن الأخطاء العشوائية لا تتوزع توزيعاً طبيعياً في هذه الحالة لا بد من استعمال علاقات من درجات أعلى. وهو ما يمكن توضيحه من خلال المخططات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة.

الشكل رقم 13: مخطط *Normal P-P Plots* الخاص بمحور الإستراتيجية

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



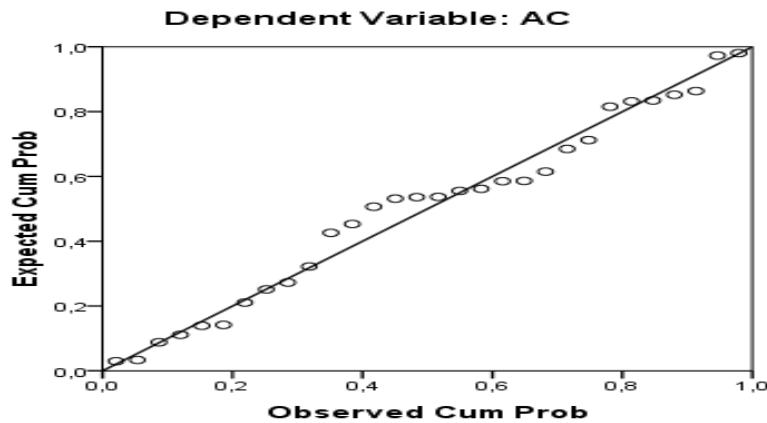
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

AC: المتغير التابع "الميزة التنافسية"

يتضح من خلال الشكل الاحتمالي *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* لمحور الإستراتيجية أن معظم النقاط تنتشر بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم 14: مخطط *Normal P-P Plots* الخاص بمحور التحليل الإستراتيجي

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

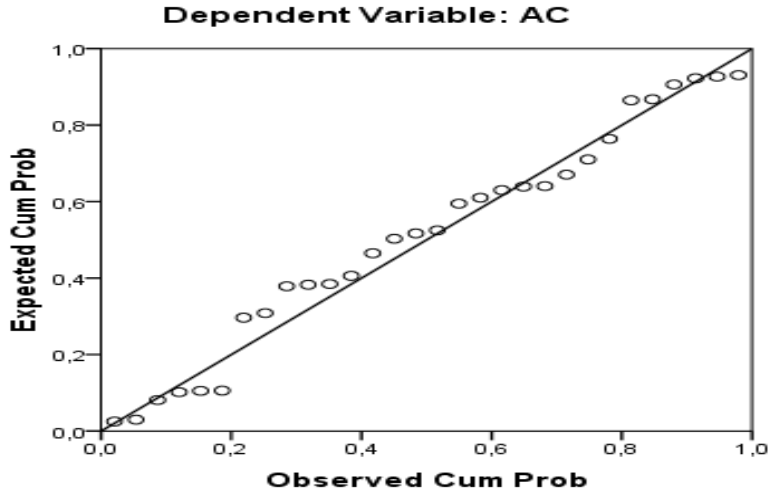


المصدر: مخرجات برنامج SPSS

استنادا إلى شكل توزيع النقاط بالشكل رقم 14 والتي تنتشر تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم يمكن أن نستدل على أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم 15: مخطط *Normal P-P Plots* الخاص بمحور الموارد والكفاءات

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

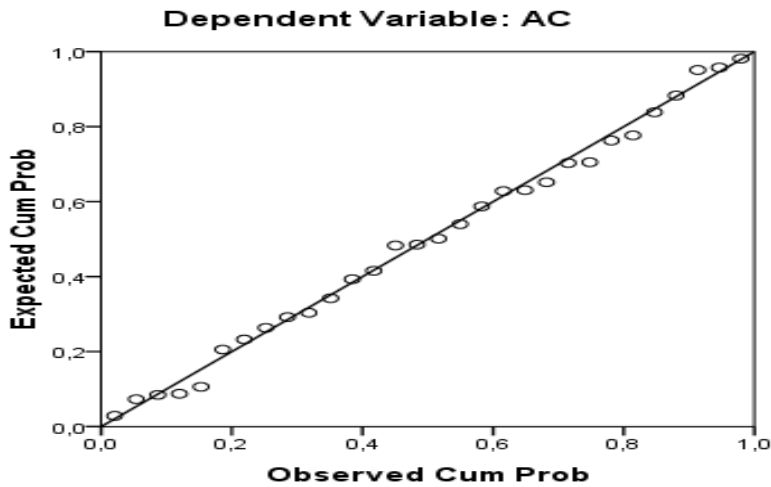


المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الشكل الاحتمالي *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual* محور الإستراتيجية أن معظم النقاط تنتشر بمحاذاة الخط المستقيم، مما يشير إلى أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم 16: مخطط *Normal P-P Plots* الخاص بمحور المحافظة والتطوير

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

استنادا إلى شكل توزيع النقاط بالشكل رقم 16 والتي تنتشر تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم يمكن أن نستدل على أن الأخطاء العشوائية تتبع التوزيع الطبيعي.

استنادا إلى المخططات الخاصة بكل محور من محاور الدراسة يمكن أن نستدل على التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية وفي هذه الحالة لا حاجة إلى استعمال علاقات من درجات أعلى.

المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث عرض نتائج الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه العام لآراء المستجيبين للدراسة، وكذا دراسة أثر كل محور من محاور الاستمارة على المتغير التابع بهدف اختبار صحة الفرضيات.

تمت دراسة النتائج فيما يتعلق بالوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستمارة وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجيبين للدراسة ومدى قبولهم أو رفضهم لكل سؤال.

يمكن اعتبار أن قاعدة قبول النقطة التي يتمحور حولها السؤال من قبل أفراد العينة هي تجاوز وسط الإجابات لوسط المقياس المستخدم في الدراسة والتي يمكن اعتبارها 3. وبالتالي يمكن تقسيم قيم الوسط الحسابي إلى عدة مجالات كما يلي:

— إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للسؤال أقل من قيمة وسط المقياس 3 فهذا معناه رفض الأفراد المستجيبين للدراسة للنقطة التي يتمحور حولها السؤال؛

— أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من قيمة وسط المقياس 3 فهذا معناه قبول الأفراد المستجيبين للدراسة للنقطة التي يتمحور حولها السؤال، وأن تجاوز قيمة الوسط الحسابي القيمة 4 تعكس توافق كبير في الآراء.

وقد تم إجراء اختبار الانحدار - انحدار بسيط أو انحدار متعدد - لبيان العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع و اختبار صحة الفرضيات.

تم استعمال اختبار t لاختبار فرضيات معلمة الميل، معلمة التقاطع (الحد الثابت):

فرضية العدم: $H_0: b = 0$

الفرضية البديلة: $H_1: b \neq 0$

تُستخدم قيمة P-Value المرافقة لإحصائية t للمعلمة في الاختبار كما يلي: إذا كانت $P\text{-Value} < 0,05$ نرفض فرضية العدم بمستوى دلالة 5 %، عكس هذا نقبل فرضية العدم.

كما قد تم استعمال اختبار F لمعرفة إذا ما كانت توجد على الأقل واحدة من معلمات الانحدار المتعدد تختلف عن الصفر:

الفرضية العدم: $H_0: b_1 = b_2 = \dots = b_n = 0$

الفرضية البديلة: $H_1: b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_n \neq 0$

تم استخدام القيمة P- Value المرافقة ل F؛ بحيث إذا كانت $P\text{-Value} < 0,05$ نستدل على أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي وأنه على الأقل توجد واحدة من معلمات الانحدار تختلف عن الصفر.

المطلب الأول: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور الإستراتيجية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واتجاهات المستجيبين للدراسة الخاصة بمحور الإستراتيجية و معرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل نقطة من أسئلة المحور، ومن ثم دراسة أثر مكونات محور الإستراتيجية على الميزة التنافسية.

أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الإستراتيجية

إن نتائج الدراسة الخاصة بمحور الإستراتيجية موضحة بالجدول رقم 07.

الجدول رقم 07: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الإستراتيجية

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة					محور الإستراتيجية	
			غير موافق	إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق		
قبول	0,50	4,43	-	-	-	17	13	1. إستراتيجية المؤسسة مكتوبة ورسمية	الأهداف الإستراتيجية
								2. تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية ب:	
قبول	1,04	4,50	2	-	-	7	21	أ. تنمية وتحسين الحصة السوقية للمؤسسة	
قبول	1,36	4,00	4	1	-	11	14	ب. تحقيق تغطية جغرافية أوسع	
رفض	1,36	1,73	21	4	-	2	3	ج. الحصول على مكانة أقوى في الأسواق الدولية	
قبول	1,40	3,77	4	3	-	12	11	د. تحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن	
رفض	1,65	2,60	12	6	-	6	6	هـ. تحقيق موقع الرائد في السوق	الإستراتيجيات التنافسية
قبول	0,50	4,13	-	-	2	22	6	3. تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية	
								4. الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل مؤسستكم تتعلق ب:	
رفض	1,70	2,93	10	5	-	7	8	أ. تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف إنتاج المنافسين	
قبول	0,95	4,30	-	3	-	12	15	ب. تقديم منتجات ذات جودة عالية تعوض الزيادة في السعر	
								5. تدرك المؤسسة أن أنشطتها تكون أكثر فعالية في حالة:	
رفض	1,27	1,80	17	10	-	-	3	أ. توجيه منتجاتها إلى قطاع سوقي محدد	عناصر الميزة التنافسية
قبول	1,22	4,40	3	-	-	6	21	ب. توجيه منتجاتها إلى السوق ككل	
								6. ما تقيّمكم لأهمية كل عناصر الميزة التنافسية من التالية	
قبول	0,46	4,70	-	-	-	9	21	أ. التحكم في الجودة	
قبول	1,31	3,73	1	8	-	10	11	ب. الإبداع والابتكار	
قبول	0,83	4,30	-	2	1	13	14	ج. التحكم في التكاليف	
قبول	0,81	4,47	-	2	-	10	18	د. سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُبين النتائج الواردة بالجدول 07 وجود توافق في آراء أفراد العينة المستجيبية للدراسة فيما يتعلق بالأهداف المسطرة؛ بحيث يُلاحظ استنادا إلى إجابات الأفراد أن أكثر من 24 مؤسسة تُركّز على كل من هدف تنمية وتحسين الحصة السوقية وهدف تحقيق تغطية جغرافية أوسع، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي 4,50 و 4,00 على التوالي أما الانحراف المعياري فقدر بـ 1,04 و 1,36، وتُركّز بدرجة أقل على هدف تحقيق مستويات أعلى في إرضاء العميل؛ بحيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,77. كما تشير النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة لا تسعى إلى تحقيق هدف الحصول على مكانة في الأسواق الدولية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 1,73، وبشكل عام نستطيع أن نقول أن الأهداف المسطرة مقبولة.

كما يُلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول أن المؤسسات محل الدراسة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على التمايز على حساب التكلفة؛ بحيث أكد 90% من أفراد العينة المستجيبية للدراسة أن المؤسسات تسعى للتمايز عن المنافسين بدرجة عالية جدا، الأمر الذي تؤكدُه قيمة كل من الوسط الحسابي الذي بلغ 4,30 والانحراف المعياري الذي بلغ 0,95.

أما فيما يتعلق بتقييم أهمية عناصر الميزة التنافسية فقد دلت النتائج على تأكيد أفراد عينة الدراسة بأهمية كل من الجودة، الكفاءة، سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل، التحديث بدرجة أقل في خلق القيمة وتحقيق التفوق على المنافسين حيث تراوح الوسط الحسابي بين 3,73 و 4,70 وهي قيم مرتفعة.

ثانيا. دراسة أثر مكونات محور الإستراتيجية على الميزة التنافسية

تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين مكونات محور الإستراتيجية والميزة التنافسية. يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية والفرضية البديلة:

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الإستراتيجية والميزة التنافسية.
الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الإستراتيجية والميزة التنافسية.
وسيتيم التعبير عن العلاقة بين متغيرات الإستراتيجية والميزة التنافسية بالمعادلة التالية:

$$Y = b_{01} + b_{11}X_{11} + b_{21}X_{21} + b_{31} X_{31} + e_i$$

حيث:

b_0 : قيمة الثابت

X_{11} : المتغير المفسر الأول (الأهداف الإستراتيجية SO)

X_{21} : المتغير المفسر الثاني (الإستراتيجيات التنافسية CS)

X_{31} : المتغير المفسر الثالث (عناصر الميزة التنافسية ECA)

إن نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار الخاصة بمحور الإستراتيجية موضحة بالجدول رقم 08

الجدول رقم 08: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " إستراتيجية - ميزة تنافسية"

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
	B	Std. Error						
(Constant)	0,037	0,788	0,047	0,963				
SO	0,635	0,127	5,011	0,000	0,741 ^a	0,549	10,542	0,000 ^a
CS	-0,026	0,195	-0,134	0,894				
ECA	0,193	0,187	1,030	0,313				

a. Predictors: (Constant), ECA, SO, CS

Dependent Variable: AC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ECA: عناصر الميزة التنافسية

SO: الأهداف الإستراتيجية

AC: الميزة التنافسية

CS: الإستراتيجيات التنافسية

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن R التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع بلغت 74,10% وهي درجة ارتباط عالية وهو ما يؤكد أيضاً المعامل R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع بمعنى أن ما نسبته 54,90% من التباينات يفسرها نموذج الانحدار أي المتغيرات المستقلة وهي نسبة مقبولة.

بهدف معرفة فيما إذا كان الانحدار معنوي بمعنى أن المتغيرات المستقلة مجتمعاً لها تأثير معنوي على الانحدار؛ بحيث توجد على الأقل واحدة من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر نلجأ إلى اختبار F للتأكد من ذلك، وقد بينت نتائج الجدول رقم 09 استناداً إلى قيمة F والتي بلغت 10,54 أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو عشرة أضعاف لما يرجع لتباينات الأخطاء وهو ما يؤكد مستوى المعنوية الذي بلغ 0,000، مما يعني رفض فرضية العدم الذي تفترض عدم وجود أثر ذو دلالة بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والمتغير التابع وقبول الفرض البديل الذي يفرض وجود أثر بين كل من متغيرات محور الإستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية.

كما قد تم استخدام اختبار t لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية، واستناداً للبيانات الواردة بالجدول يُلاحظ أن متغير الأهداف الإستراتيجية له أعلى قيمة لإحصائية t يليه متغير عناصر الميزة التنافسية فمتغير الإستراتيجية التنافسية. كما تُبين نتائج الجدول وجود متغير واحد فقط ذي أثر معنوي بمتغير الميزة التنافسية وهو متغير الأهداف الإستراتيجية حيث اتضح أن باقي المتغيرات لا ترتبط بعلاقة معنوية مع المتغير التابع؛ إذ بلغت قيمة معاملته 0,635 وقيمة t المقابلة لها 5,011 وبمستوى معنوية 0,000. بالنسبة للثابت فقد بلغت قيمته 0,037 وقيمة t المقابلة 0,047 لمستوى معنوية 0,963 مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ليست ذو أثر معنوي.

بما أنّ نتائج نموذج الانحدار أشارت إلى أنّ متغير الأهداف الإستراتيجية هو المتغير الوحيد ضمن محور الإستراتيجية يرتبط بعلاقة ذات أثر معنوي مع متغير الميزة التنافسية، فقد تم إعادة حساب النموذج من جديد من خلال التركيز على متغير الأهداف الإستراتيجية ، والنتائج موضّحة بالجدول رقم 09.

الجدول رقم 09: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " أهداف إستراتيجية - ميزة تنافسية"

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
SO	0,668	0,119	5,599	0,000

a. Predictors: (Constant) SO

Dependent Variable: AC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $Y = 0,668 X_{11}$.

المطلب الثاني: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور التحليل الإستراتيجي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واتجاهات المستجيبين للدراسة الخاصة بمحور التحليل الإستراتيجي ومعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل نقطة من أسئلة المحور، ومن ثم دراسة أثر مكونات محور التحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية.

أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التحليل الإستراتيجي

إن نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التحليل الإستراتيجي موضحة بالجدول رقم 10.

الجدول رقم 10: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التحليل الإستراتيجي

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة					محور التحليل الإستراتيجي
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
قبول	1,40	3,20	2	12	2	6	8	1. فقط المدير العام أو المالك يقوم بصياغة إستراتيجية المؤسسة
قبول	1,00	3,87	-	5	2	15	8	2. تعتقدون أن الأفراد يمتلكون المعارف التي تجعلهم يشاركون في وضع التوجهات المستقبلية
قبول	1,18	3,20	2	8	6	10	4	3. تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الأفراد عند صياغة إستراتيجية للمؤسسة
قبول	1,23	3,27	2	9	2	13	4	4. تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم لمختلف أنواع الموارد من حيث أهميتها الإستراتيجية
قبول	0,71	4,03	-	2	1	21	6	5. تهتم المؤسسة بتقييم مواردها وبشكل دوري
رفض	0,50	1,80	14	15	1	-	-	6. يتم تقييم أداء الأفراد بالاعتماد على وجهات نظر متعددة
قبول	1,11	3,30	1	9	3	14	3	7. تعتقدون أن المؤسسة تمتلك نظام معلومات كفاء
قبول	1,23	4,10	-	2	-	21	7	8. تهتم الإدارة بملاحظة الأفراد في العمل لتحديد المهارات المهنية
قبول	0,71	3,00	1	13	4	9	3	9. تهتم الإدارة بتجميع المهارات المهنية المتطابقة والمتكاملة
								10. أعطى الأولوية عند عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة
قبول	1,53	3,33	7	3	-	13	7	أ. تحليل استراتيجيات المنافسين والسوق
قبول	1,16	4,13	2	2	-	12	14	ب. تحديد الكفاءات والموارد الإستراتيجية للمؤسسة
								11. عند صياغة الإستراتيجية فإن اهتمام المؤسسة ينصب حول:
رفض	1,08	1,83	14	12	-	3	1	أ. العمل على تدنية التكاليف من خلال التقليل من استخدام الموارد
قبول	0,81	4,40	-	2	-	12	16	ب. استغلال الموارد المتاحة استغلال أمثل لتحقيق الكفاءة ورفع الإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُشير النتائج الواردة بالجدول رقم 10 إلى موافقة نسبية لأفراد عينة الدراسة حول الشخص المسؤول عن صياغة الإستراتيجية؛ حيث أقرَّ 50% منهم على أنه فقط المدير العام أو المالك يقوم بصياغة إستراتيجية المؤسسة وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,20، كما دلت النتائج على أن هناك توافق في الآراء على وجود أفراد يمتلكون معارف قد تكون ذات قيمة للمؤسسة وقد بلغ الوسط الحسابي 3,87.

كما أكدت مفردات عينة الدراسة اهتمام المؤسسة بتقييم مواردها وتصنيفها من حيث أهميتها الإستراتيجية ودرجة مساهمتها في الربحية، والعمل على استغلالها استغلالاً أمثلاً بما يضمن للمؤسسة تفوقاً في الأداء والوصول للأهداف المسطرة بالاعتماد على نظام معلومات ، وهذا ما دلت عليه نتائج الإحصاء الوصفي حيث تراوح الوسط الحسابي بين 3,30 و4,40، وفي نفس الوقت فقد أقرت بعدم قبول تقييم أداء الأفراد بالاعتماد على وجهات نظر متعددة - زبائن، وزملاء عمل، العامل نفسه-؛ حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 1,80 والانحراف المعياري قُدر بـ 0,5.

كما يلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول عدم قبول اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالعمل على تلبية التكاليف من خلال التقليل من استخدام الموارد؛ حيث أكد ذلك 86% من الأفراد المستجيبين للدراسة وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1,83.

بالنسبة لاهتمام المؤسسات بملاحظة الأفراد في العمل لتحديد المهارات المهنية فنجد أن هناك توافق في الآراء فيما يتعلق بهذا الجانب أين بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,10، ومع ذلك نلاحظ اهتماماً ضعيفاً جداً من قبل مسؤولي المؤسسات فيما يتعلق بتجميع المهارات المهنية المتطابقة والمتكاملة الأمر الذي يؤكد كل من قيمة الوسط الحسابي والبالغة 3,00 وكذا قيمة الانحراف المعياري والتي تساوي 0,71.

كما بيّنت نتائج الإحصاء الوصفي أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر التحليل الخارجي المستند على تحليل إستراتيجيات المنافسين والسوق على نفس درجة الأهمية للتحليل الداخلي الذي يركز على تحليل الموارد والكفاءات وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,33 و4,13 وانحراف معياري قُدر بـ 1,53 و1,16 على التوالي.

عموماً بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول التركيز على التحليل الداخلي 3,34 وانحراف معياري عام قدره 1,05، تعكس هذه القيم موافقة نسبية للأفراد المستجيبين للدراسة فيما يتعلق بالتركيز على التحليل الداخلي.

ثانياً. دراسة أثر مكونات محور التحليل الإستراتيجي على الميزة التنافسية

تم إجراء اختبار الانحدار البسيط لبيان العلاقة بين محور التحليل الإستراتيجي ومحور الميزة التنافسية. يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية والفرضية البديلة.

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية.

وسيتيم التعبير عن العلاقة بين محور التحليل الإستراتيجي والميزة التنافسية بالمعادلة التالية:

$$Y = b_{02} + b_{12} X_{12}$$

حيث:

a_0 : قيمة الثابت

X₁₂: المتغير التابع (التحليل الإستراتيجي AS)

والجدول التالي يبين نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار البسيط الخاصة بمحور التحليل الإستراتيجي. وقد تم الاعتماد على اختبار t لاختبار فرضيات معلمة الميل b₂₁ ، معلمة الحد الثابت b₂₀

الجدول رقم 11: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار "تحليل إستراتيجي - ميزة تنافسية"

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	R	R Square
	B	Std. Error				
1 (Constant)	1,354	0,889	1,523	0,139	0,343 ^a	0,118
AS	0,492	0,254	1,935	0,063		

a. Predictors: (Constant), AS
Dependent Variable: AC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

AS: التحليل الإستراتيجي

AC: الميزة التنافسية

توضّح النتائج الواردة في الجدول أن درجة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت 34,3 % وهي درجة ارتباط مقبولة نسبياً، وهو ما يعكسه معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع ومتمم هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

تدلُّ النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة P-Value لمعلمة الميل تساوي 0,063 وهي تتجاوز مستوى الدلالة 0,05، كما أن قيمة P-Value لمعلمة الحد الثابت تساوي 0,139 وهي أيضاً تتجاوز مستوى الدلالة 0,05 ولهذا نقبل فرضيتنا العدم لكل من المعلمتين بمعنى قبول الفرض الصفري الذي يفرض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التحليل الإستراتيجي كمتغير مستقل ومتغير الميزة التنافسية كمتغير تابع.

المطلب الثالث: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واتجاهات المستجيبين للدراسة الخاصة بمحور الموارد والكفاءات ومعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل نقطة من أسئلة المحور، ومن ثمّ دراسة أثر مكونات محور الموارد والكفاءات على الميزة التنافسية.

أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات

إن نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات " متغير الموارد " موضحة بالجدول رقم 12

الجدول رقم 12: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات " الموارد "

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة					محور الموارد والكفاءات " الموارد "
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
رفض	1,18	2,97	4	7	7	10	2	1. تعتقدون أنكم تمتلكون الموارد التي تسمح لكم بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة
								2. ما تقييمكم لمختلف أنواع الموارد من منظور المنافسة:
قبول	0,78	4,27	-	2	-	16	12	أ. الموارد المادية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة
قبول	1,17	3,83	2	3	2	14	9	ب. الموارد المالية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة
قبول	0,50	4,47	-	-	-	16	14	ج. الموارد البشرية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة
قبول	0,71	4,20	-	1	2	17	10	د. الموارد التنظيمية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة
قبول	1,15	3,80	1	5	2	13	9	هـ. الموارد التكنولوجية تعتبر الأكثر أهمية لمواجهة المنافسة
								3. ما مختلف أنواع الموارد التي تعتقدون أنكم تتفوقون فيها عن المنافسين:
قبول	1,43	3,50	4	5	2	10	9	أ. الموارد المادية
رفض	1,46	2,73	6	12	2	4	6	ب. الموارد المالية
قبول	1,15	3,80	1	6	3	8	12	ج. الموارد البشرية
قبول	1,45	3,13	4	10	1	8	7	د. الموارد التنظيمية
رفض	1,45	2,43	9	12	1	3	5	هـ. الموارد التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح النتائج الواردة بالجدول رقم 12 أن هناك توافق نسبي في الآراء على أن المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك الموارد الكافية التي تسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة حيث بلغ الوسط الحسابي 2,97، كما يتبين قبول أفراد العينة المستجيبة للدراسة بأهمية مختلف أنواع الموارد سواء كانت مادية، مالية، بشرية، تنظيمية، تكنولوجية لتحقيق التفوق على المنافسين مع إعطاء الأهمية لكل من الموارد المادية والموارد البشرية والموارد التنظيمية حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين 3,80 و 4,47. أما فيما يخص الموارد التي تعتقد المؤسسات أنها تتفوق فيها المؤسسات عن المنافسين فنجد إقرار نسبي حول كل من الموارد المادية والموارد البشرية والموارد التنظيمية حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين 3,13 و 3,80 وتراوحت قيمة الانحراف المعياري بين 1,45 و 1,15، وأنها تعاني من ضعف في كل من الموارد المالية والموارد التكنولوجية بوسط حسابي بلغ 2,73 و 2,43 وانحراف معياري بلغت قيمته 1,46 و 1,45.

الجدول رقم 13 يوضح نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات " متغير الكفاءات "

الجدول رقم 13: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الموارد والكفاءات " الكفاءات "

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة					محور الموارد والكفاءات " الكفاءات "
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
								4. يتم الحكم على فرد ما على أنه كفاء اعتماداً على:
قبول	1,53	3,00	7	7	1	9	6	أ. المستوى التعليمي
قبول	1,23	4,07	3	1	-	13	13	ب. الخبرة المكتسبة
قبول	0,75	3,90	3	3	-	12	12	ج. المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المسندة إليه
رفض	0,81	2,87	2	6	16	6	-	5. تمتلك مؤسستكم كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة
قبول	0,81	3,87	-	2	6	16	6	6. يمتلك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية
قبول	0,75	3,90	-	2	4	19	5	7. يستجيب الأفراد بسرعة للتغير في الطلب
قبول	1,32	3,90	-	-	7	19	4	8. يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، وأي تطور فيها
								9. الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة:
قبول	0,81	3,57	-	4	7	17	2	أ. تسمح باستغلال الفرص وتجنب التهديدات
رفض	0,98	2,70	-	18	5	5	2	ب. يمتلكها عدد قليل من المؤسسات المنافسة
قبول	0,92	3,80	1	2	4	18	5	ج. سهولة النقل والحركة بسهولة إلى مؤسسات أخرى
رفض	1,00	2,40	3	19	2	5	1	د. يمكن تعويضها بكفاءات أخرى بسهولة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمحور الكفاءات فقد أقر أكثر من 80% من أفراد العينة المستجيبة للدراسة بناءً على نتائج الجدول رقم 13 أنه يتم الحكم على فرد ما على أنه كفاء استناداً إلى ثلاثة معايير وتتمثل في المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة، المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام مع التأكيد على معياري الخبرة المكتسبة والمميزات الشخصية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,07 و 3,90 و انحراف معياري 1,23 و 0,75 على التوالي، وبمستوى أقل على المستوى التعليمي حيث قُدِّر الوسط الحسابي بـ 3,00 أما الانحراف المعياري فُقَدَّر بـ 1,53.

كما يُلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول عدم امتلاك المؤسسات محل الدراسة لكفاءات تميزها عن المؤسسات المنافسة فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي 2,87 وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,81، وحتى وإن جُهدت فهي لا تُعتبر ذات قيمة إستراتيجية وهذا ما تؤكدُه الأسئلة المتعلقة باختبارات التقييم لتحديد فيما إذا

كانت الكفاءة إستراتيجية أو لا؛ بحيث أقر أفراد العينة المستجيبة للدراسة أن الكفاءات التي يمتلكونها غير نادرة وتُعتبر سهلة النقل والحركة إلى مؤسسات أخرى الأمر الذي تؤكد قيم الوسط الحسابي والتي بلغت 2,70 و2,40 على التوالي كذا قيم الانحراف المعياري التي بلغت 0,98 و1,00.

ثانيا. دراسة أثر مكونات محور الموارد والكفاءات على الميزة التنافسية

تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين متغيرات محور الموارد والكفاءات والميزة التنافسية، يقوم هذا الاختبار على الصيغة التالية للفرضية العدمية والفرضية البديلة.

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات محور الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيرات محور الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

وسيم التعبير عن العلاقة بين محور الموارد والكفاءات والميزة التنافسية بالمعادلة التالية:

$$Y = b_{03} + b_{13}X_{13} + b_{23}X_{23} + e_i$$

حيث:

b_{03} : قيمة الثابت

X_{13} : المتغير المستقل الأول (الموارد R)

X_{23} : المتغير المستقل الثاني (الكفاءات C)

إن نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار الخاصة بمحور الموارد والكفاءات موضحة بالجدول رقم 14

الجدول رقم 14: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " موارد وكفاءات - ميزة تنافسية"

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	R	R Square	F	Sig.
	B	Std. Error						
Constant	1,575	0,826	1,908	0,067				
R	0,639	0,208	3,069	0,005	0,535 ^a	0,286	5,409	0,011 ^a
C	-0,228	0,284	-0,805	0,428				

a. Predictors: (Constant), C, R

Dependent Variable: AC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

R: الموارد

C: الكفاءات

AC: الميزة التنافسية

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً والمتغير التابع اقتربت من 55% وهي درجة ارتباط مقبولة، وهو ما يعكسه أيضاً المعامل R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة وهي نسبة مقبولة، ومتمم هذه النسبة يعود لأسباب أخرى كأن تكون هناك متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

كما تبين النتائج الواردة بالجدول واستناداً إلى قيمة F البالغة 5,409 أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو خمسة أضعاف لما يرجع لتباينات الأخطاء، مما يعني صلاحية النموذج لهذه الحالة وهو ما يؤكد مستوى المعنوية الذي بلغ 0,011، وبما أن القيمة $P\text{-Value} = 0,011 < 0,05$ فهذا يعني وجود معنوية تعكس أهمية المتغيرات المستقلة في النموذج وبالتالي رفض فرضية العدم الذي تفترض عدم وجود أثر ذو دلالة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عند مستوى دلالة 05% وقبول الفرض البديل الذي يفرض وجود أثر بين كل من متغيرات محور الموارد والكفاءات ومتغير الميزة التنافسية.

لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع بصورة انفرادية نلجأ إلى اختبار t ، ويلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول أن متغير الموارد له أعلى قيمة لإحصائية t على حساب متغير الكفاءات، بناءً على ذلك واستناداً إلى نتائج الجدول يتضح وجود متغير واحد فقط ذي علاقة معنوية بمتغير الميزة التنافسية وهو متغير الموارد حيث اتضح أن باقي المتغيرات لا ترتبط بعلاقة معنوية مع المتغير التابع، إذ بلغت قيمة معاملته 0,639 وقيمة t المقابلة لها 3,069 وبمستوى معنوية 0,005 مما يعني رفض الفرض الصفري الذي يقضي بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير الموارد ومتغير الميزة التنافسية.

بالنسبة لمتغير الكفاءات فقد أشارت نتائج نموذج الانحدار إلى أن متغير الكفاءات لا يرتبط بعلاقة معنوية بمتغير الميزة التنافسية؛ حيث تجاوزت قيمة $P\text{-Value}$ نسبة 5% مما يعني قبول الفرض الصفري الذي يفترض عدم وجود أثر معنوي بين المتغيرين.

بالنسبة للثابت فقد بلغت قيمته 1,575 وقيمة t المقابلة 1,908 لمستوى معنوية 0,067 وهي تتجاوز 0,05 مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ليس ذو أثر معنوي.

بما أن نتائج نموذج الانحدار أشارت إلى أن متغير الموارد هو المتغير الوحيد ضمن محور الموارد والكفاءات يرتبط بعلاقة ذات أثر معنوي مع متغير الميزة التنافسية، فقد تم إعادة حساب النموذج من جديد من خلال التركيز على متغير الموارد، والنتائج موضحة بالجدول رقم 15.

الجدول رقم 15: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار " موارد - ميزة تنافسية"

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
R	0,543	0,169	3,209	0,003

a. Predictors: (Constant) R

Dependent Variable: AC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: $Y = 0,543X_{II}$

المطلب الرابع: عرض بيانات الدراسة المتعلقة بمحور التجديد والتطوير

ستتطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة نتائج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري واتجاهات المستجيبين للدراسة الخاصة بمحور التجديد والتطوير ومعرفة مدى قبولهم أو رفضهم لكل نقطة من أسئلة المحور، ومن ثم دراسة أثر مكونات محور التجديد والتطوير على الميزة التنافسية.

أولاً. نتائج الدراسة المتعلقة بمحور المحافظة والتطوير

إن نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التجديد والتطوير موضحة بالجدول رقم 16 يُلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول رقم 16 أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لتوظيف الكفاءات؛ حيث أكد 67 % من الأفراد المستجيبين للدراسة ذلك بمتوسط حسابي 3,73 وانحراف معياري 0,90، الأمر الذي يؤكد إقرار أفراد العينة أن التوظيف في المؤسسات يكون على أساس كل من المستوى التعليمي، الخبرة المكتسبة، إخضاع الفرد لفترة اختبار حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين 3,40 و 4,07.

أما فيما يتعلق فيما إذا كانت المؤسسات تعمل على تجديد وتطوير حافظة مواردها وكفاءاتها فقد أقر أفراد العينة المستجيبة للدراسة وبشكل عام بناء على نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على إقامة شراكات وعلاقات تعاونية مع مؤسسات أخرى، كما لا تسعى إلى القيام بعمليات اندماج أو استحواذ حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين 2,50 و 1,17 وتراوحت قيمة الانحراف المعياري بين 1,77 و 0,37 بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة لا تسعى للحصول على موارد وكفاءات جديدة عن طريق النمو الخارجي.

أما فيما يتعلق بالتطوير والتجديد الداخلي للموارد والكفاءات فقد أقر كل أفراد العينة المستجيبة للدراسة على أن العمليات اليومية والروتينية تُعتبر أهم مصادر تطوير الكفاءات وزيادة مستويات الخبرة لديها بمتوسط حسابي بلغ 4,33، كما أكدوا على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بعمليات تكوين ومع ذلك فإن أنظمة

التدريب التي توفرها لا تتناسب ومتطلبات المنافسة حيث أكد ذلك أكثر من 53% من الأفراد المستجيبين للدراسة وقد قدر الوسط الحسابي بـ 2,77 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1,25.

الجدول رقم 16: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التجديد والتطوير

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة					محور التجديد والتطوير
			غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	
قبول	0,90	3,73	1	1	8	15	5	1. تولى المؤسسة أهمية كبيرة لتوظيف الكفاءات
								2. التوظيف في المؤسسة يكون على أساس:
قبول	1,65	3,40	8	2	-	10	10	أ. المستوى التعليمي
قبول	1,54	3,63	6	2	-	11	11	ب. الخبرة
قبول	1,08	4,07	2	1	1	15	11	ت. إخضاع الفرد لفترة اختبار
رفض	1,77	2,50	17	-	-	7	6	3. تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في بعض المجالات
رفض	0,93	1,43	23	4	-	3	-	4. قامت المؤسسة بعمليات اندماج مع مؤسسات أخرى
رفض	0,37	1,17	25	5	-	-	-	5. قامت المؤسسة بعمليات استحواذ على مؤسسات أخرى
رفض	1,25	2,77	4	12	4	7	3	6. تعتقدون أن المؤسسة توفر أنظمة تدريب تتناسب ومتطلبات المنافسة
قبول	0,43	4,23	-	-	-	23	7	7. معظم عمليات التدريب تقتصر على الإطارات والمستويات العليا
قبول	0,47	4,33	-	-	-	20	10	8. تعتبر النشاطات اليومية والروتين أهم مصادر تطوير الكفاءات وزيادة الخبرة لديها
								9. نظام التكوين المتبع من قبل مؤسستكم يركز على:
قبول	0,45	4,73	-	-	-	8	22	أ. التعلم داخل المؤسسة
قبول	1,85	3,27	11	1	-	5	13	ب. التعلم الخارجي
رفض	1,10	1,73	22	3	-	1	4	ت. التكوين في الخارج
رفض	1,12	2,33	7	12	7	2	2	10. تعتقدون أن نظام الحوافز يساعد على الاحتفاظ بالكفاءات
رفض	1,40	2,80	6	9	5	5	5	11. تعتقدون أن هناك تناسب بين مؤهلات الفرد والأجر
قبول	1,07	3,50	1	7	1	18	3	12. تعمل الإدارة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها
قبول	0,79	3,70	-	3	6	18	3	13. هناك استعداد مسبق من قبل الأفراد لحل المشاكل
قبول	1,10	3,53	1	7	1	17	4	14. مناخ العمل داخل المؤسسة يشجع على تبادل المعارف والخبرات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة للنقاط المتعلقة بالمحافظة خصوصا على الكفاءات فتؤكد إجابات أفراد العينة من خلال استقراء بيانات الجدول أنه لا يوجد تناسب بين ما يمتلكه الفرد من مؤهلات وما يقوم به من أعمال وبين الأجر، كما يؤكدون على أن نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي المتبع من قبل المؤسسة لا يساعد على الاحتفاظ بالكفاءات إذ بلغ الوسط الحسابي 2,33 و 2,80 أما الانحراف المعياري فبلغ 1,12 و 1,40، ومع ذلك فإن مناخ العمل وطريقة تفاعل الأفراد فيما بينهم ملائمة نسبيا أين تراوح الوسط الحسابي بين 3,70 و 3,53.

عموما بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول الاهتمام بتطوير وتجديد الموارد والكفاءات 3,15 وانحراف معياري عام قدره 1,07 مما يعكس اهتمام ضعيف نسبيا للمؤسسات محل الدراسة فيما يتعلق بهذا الجانب.

ثانيا. دراسة أثر مكونات محور التجديد والتطوير على الميزة التنافسية

بما أن العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع تم إجراء اختبار الانحدار البسيط، ويهدف هذا الاختبار لبيان العلاقة بين متغير التجديد والتطوير والميزة التنافسية، ويقوم على الصيغة التالية للفرضية العدمية والفرضية البديلة.

فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التجديد والتطوير والميزة التنافسية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التجديد والتطوير والميزة التنافسية.

وسيتم التعبير عن العلاقة بين محور التجديد والتطوير والميزة التنافسية بالمعادلة التالية: $Y = b_{04} + b_{14} X_{14} + e_i$ حيث:

b_{04} : قيمة الثابت

X_{14} : المتغير المستقل (التجديد والتطوير D)

إن نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار الخاصة بمحور التجديد والتطوير موضحة بالجدول رقم 17

جدول رقم 17: نتائج ومؤشرات اختبار نموذج الانحدار البسيط "تجديد وتطوير - ميزة تنافسية"

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.	R	R Square
	B	Std. Error				
1 (Constant)	2,234	0,753	2,965	0,06	0,291 ^a	0,084
	0,262	0,236	1,111	0,276		

a. Predictors: (Constant), D

Dependent Variable: AC

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

D: التجديد والتطوير

توضّح النتائج الواردة بالجدول أن درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع بلغت 29 % وهي درجة ارتباط مقبولة نسبياً، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته 8,4 % بمعنى أن 8,4 % من التباينات يفسرها نموذج الانحدار أي المتغيرات المستقلة و أن 91,6 % من التباينات ترجع إلى عوامل أخرى كأن تكون هناك متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في النموذج.

كما تدل النتائج الواردة بالجدول أعلاه أن قيمة P-Value لمعلمة الميل تساوي 0,276 وهي تتجاوز مستوى الدلالة 0,05، كما أن قيمة P-Value لمعلمة الحد الثابت تساوي 0,06 وهي أيضاً تتجاوز مستوى الدلالة 0,05 ولهذا نقبل فرضيتنا العدم لكل من المعلمتين بمعنى قبول الفرض الصفري الذي يفرض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير المحافظة والتطوير كمتغير مستقل ومتغير الميزة التنافسية كمتغير تابع.

المطلب الخامس: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية

بما أنه تم فصل محور المتغير التابع عن محاور المتغيرات المستقلة فقد تم أولاً دراسة نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات المستجيبين للدراسة للمتغير التابع لتُستعمل في التحليل.

تمت دراسة نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة المحور، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجيبين للدراسة حول مدى تحقيق المؤسسات محل الدراسة للأهداف المسطرة.

وقد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي إلى عدة مجالات كما يلي: إذا كانت قيمة الوسط الحسابي للسؤال أقل من 3 فهذا معناه أن الأهداف المحققة ضعيفة؛ أما إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أكبر من 3 فهذا معناه أن الأهداف المحققة متوسطة، وأن تجاوز قيمة الوسط الحسابي القيمة 4 فهذا معناه أن الأهداف المحققة عالية.

إن نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية موضحة بالجدول رقم 18.

تشير النتائج الواردة بالجدول إلى إقرار أفراد العينة أن الأهداف المحققة من قبل المؤسسات محل الدراسة هي بحدود المتوسط وهذا ما يبينه كل من المتوسط الحسابي حيث تراوحت قيمته بين 3,27 و 3,67 والانحراف المعياري الذي تراوحت قيمته بين 1,17 و 0,95 لكل من الأهداف التالية: اختراق أسواق جديدة، التحسين في المنتجات الحالية، الزيادة في عدد الزبائن، نمو المبيعات، نمو الحصة السوقية، ارتفاع معدلات الأرباح، ارتفاع متوسط معدلات الإنتاجية.

كما بينت النتائج أن الأهداف المحققة كانت ضعيفة فيما يتعلق بالابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات بمعنى آخر أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بالابتكار حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,70 و 2,30 على التوالي كما تبين أن النتائج المحققة كانت ضعيفة فيما يخص التحكم في التكاليف فقد أقر أكثر من 50 % على أن الانخفاض في التكاليف كان ضعيف جداً وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2,83 و بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,81.

بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول درجة تحقيق الأهداف المسطرة 3,061 وانحراف معياري عام قدره 1,03 مما يدل أن الأهداف المحققة بشكل عام هي بحدود المتوسط.

الجدول رقم 18: نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة					محور الميزة التنافسية
			ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عال	عال جدا	
إلى أي درجة تم تحقيق الأهداف التالية خلال السنوات الثلاثة الماضية:								
متوسط	1,17	3,27	3	4	9	10	4	1. اختراق أسواق جديدة
ضعيف	1,29	2,70	7	7	6	8	2	2. ابتكار منتجات جديدة
متوسط	0,95	3,67	-	3	11	9	7	3. التحسين في المنتجات الحالية
ضعيف	0,81	2,87	1	16	8	4	1	4. انخفاض في معدلات التكاليف
ضعيف	0,97	2,13	8	14	4	4	-	5. شكاوى الزبائن
متوسط	1,24	3,40	4	1	10	9	6	6. الزيادة في عدد الزبائن الجدد
ضعيف	1,20	2,30	11	6	6	7	-	7. تنوع وتجديد في طرق وأساليب العمل
ضعيف	1,29	2,30	12	5	6	6	1	8. تشجيع الابتكار
متوسط	0,89	3,60	-	4	14	8	4	9. نمو المبيعات بشكل عام
متوسط	1,04	3,43	1	5	12	8	4	10. نمو الحصة السوقية للمؤسسة
متوسط	0,72	3,57	-	2	15	11	2	11. ارتفاع متوسط معدلات إنتاجية العاملين
متوسط	0,90	3,50	-	5	14	8	3	12. ارتفاع معدلات الأرباح

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثالث: تحليل واستخلاص النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث مناقشة نتائج اختبارات نموذج الانحدار للوصول إلى إثبات الفرضيات من عدمها واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: تحليل النتائج

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج اختبارات نموذج الانحدار لكل محور من محاور الاستمارة، وذلك استناداً إلى الاتجاهات العامة لآراء العينة المستجيبة للدراسة وكذا استناداً إلى المقابلة الشخصية بهدف الوصول إلى إثبات الفرضيات من عدمها.

أولاً. محور الإستراتيجية

أشارت نتائج نموذج الانحدار إلى وجود علاقة ذات أثر معنوي بين محور الإستراتيجية ومحور الميزة التنافسية، وأن متغير الأهداف الإستراتيجي يعتبر المتغير الوحيد ضمن متغير الإستراتيجية الذي يرتبط بعلاقة معنوية مع المتغير التابع. ورغم أن نتائج مستوى الوسط الحسابي لأفراد العينة المستجيبة للدراسة أكدت أن المؤسسات تسعى إلى التمايز بدرجة عالية من خلال التركيز على الجودة، وكذا إدراكها لأهمية عناصر الميزة التنافسية في خلق القيمة وتحقيق التفوق عن المنافسين مما يؤكد أهمية هذين المتغيرين إلا أنه لم يكن هناك أثر لهما على الميزة التنافسية.

بالنسبة للأهداف الإستراتيجية فقد تمحورت أغلب آراء أفراد العينة حول كل من هدف تنمية وتحسين الحصة السوقية وهدف تحقيق تغطية جغرافية أوسع، هذا وقد تبين من خلال المقابلة الشخصية أن المؤسسات تسعى مثلاً إلى تحسين الحصة السوقية إلا أنه يبقى هدفها الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه يتمثل في الوصول إلى رقم أعمال معين أو تحقيق حجم مبيعات معين؛ بمعنى التركيز على وضع وتحقيق أهداف مالية على حساب الأهداف الإستراتيجية، وما قد لا تدركه بعض المؤسسات أن هناك تكامل بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف المالية وأن تحقيق أهداف مالية لوحدها لن يكون كافياً ما لم يعكس أداء المؤسسة تحسين القدرة التنافسية لها ومن ثم فإن قدرتها في الاستمرار على تقديم أداء مالي جيد غير مؤكدة.

بالإضافة إلى ذلك واستناداً إلى خبرة بعض المؤسسات محل الدراسة في مجال النشاط من المفروض أن تكون قد تجاوزت التركيز على تحقيق هدف تنمية الحصة السوقية كهدف أساس لتركز على أهداف أخرى أكبر مثل تحقيق الريادة أو الحصول على مكانة في الأسواق الدولية؛ بحيث بينت النتائج بناء على اتجاهات المستجيبين للدراسة أن التركيز على وضعها وتحقيقها كان ضعيف جداً، كما أن تحقيق هذه الأهداف سيقود حتماً إلى تحقيق هدف تنمية الحصة السوقية.

فإذا أردنا تطبيق هذه النقاط على نتائج الدراسة فالأهداف المحققة هي بحدود المتوسط فيما يتعلق بمستوى الأرباح، حجم المبيعات، الإنتاجية، الحصة السوقية، تحسين المنتجات الحالية وضعيفة فيما يتعلق بالابتكار وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم 18، فلو كانت الأهداف التي تم وضعها قوية فإن ذلك سيدفع المؤسسة لأن تكون

أكثر إبداعية ولكانت النتائج المحققة أفضل. وعليه يجب أن تكون الأهداف طموحة بما يكفي لتحقيق نتائج أفضل، وبما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

ثانيا. محور التحليل الإستراتيجي

تبين من نتائج نموذج الانحدار أن متغير التحليل الإستراتيجي ليس له أثر معنوي على متغير الميزة التنافسية، هذا يدل على عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالتحليل الداخلي كأساس للتحليل وذلك رغم أن نتائج الوسط الحسابي تشير إلى اهتمام المؤسسات بالتحليل الداخلي الذي يركز على تحليل الموارد والكفاءات بدرجة عالية بالإضافة إلى اهتمامها بالتحليل الخارجي. وقد أرجعت مفردات العينة اهتمام المؤسسات بالتحليل الداخلي رغم اعتبار التحليل الخارجي على نفس درجة الأهمية إلى صعوبة الحصول على المعلومات الكافية فيما يتعلق بمنافسيها - أداء، إستراتيجيات، أهداف، موارد وكفاءات... -، وقد يعود ذلك إلى غياب نشاط اليقظة الذي يقرب المؤسسة من محيطها ويساعدها في التعرف عليه وتحليله من خلال ما يوفره من معلومات عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة.

كما وقد أشارت نتائج الدراسات أن عملية تكوين الإستراتيجية تُوجّه لشخص واحد إما أن يكون المالك أو المدير، بالإضافة إلى مشاركة مسؤولي بعض الإدارات في عملية الإعداد لكن في الواقع يبقى شخص واحد كمخطط رئيس للإستراتيجية ومنسق للعملية وعليه يقتضي الأمر أن يتمتع هذا الشخص بالقدرات التي تؤهله لذلك وهنا تُطرح إشكالية كفاءة الشخص المسؤول عن إعداد الإستراتيجية، كما وقد تبين من خلال المقابلة الشخصية إقرار مفردات العينة امتلاك بعض الأفراد للمعارف التي قد تساهم في توليد أفكار وإحداث تغييرات قد تضيف دفعا للمؤسسة ومع ذلك لا تُؤخذ بعين الاعتبار.

من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها وكفاءاتها وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها:

- وقد بينت نتائج الوسط الحسابي أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بدرجة كبيرة بتقييم مواردها، لكن تبين من خلال المقابلة المباشرة أن ذلك يتم في إطار محاسبي وليس من منظور إستراتيجي، بمعنى أن عملية التقييم لا تأخذ بعد إستراتيجي الأمر الذي لا يسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات التي تمتلكها؛
- كما لا تقوم بتقييم ما تمتلكه من موارد وكفاءات مع المؤسسات المنافسة؛ وتهتم بدرجة ضعيفة بتقييمها من حيث درجة مساهمتها في الربحية ويرجع ذلك إلى عدم توفر المعلومات حيث تميل الآراء إلى عدم كفاءة نظام المعلومات للمؤسسة.

بما أن التحليل الداخلي يركز على تحديد وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة، وأن الصعوبة لا تكمن في تحديد الموارد الملموسة وإنما في تحديد الكفاءات، فقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

- اهتمام المؤسسات بتحديد الكفاءات وذلك في إطار مهني فقط بمعنى الاهتمام بتحديد الكفاءات المهنية أو الفردية من خلال ملاحظة وتقييم الأفراد في العمل من قبل المسؤول المباشر مما يسمح بمعرفة ما يمتلكه الأفراد من معارف ومعارف تطبيقية، وبالتالي الحصول على معلومات تفصيلية حول ما يمتلكه المؤسسات من كفاءات ومهارات فردية وهنا تُطرح إشكالية موضوعية التقييم والتي تخضع لاعتبارات عديدة، ويعتمد التقييم بموجب هذه الطريقة على أداء الفرد بصورة أساسية فإذا لم تتوفر المقاييس الصادقة والموثوق بها يصبح التقييم غير دقيقاً؛
- وفيما يتعلق فيما إذا كانت المؤسسات محل الدراسة تهتم بتقييم كفاءاتها من قبل أطراف أخرى كالعملاء، زملاء العمل، وحتى أن يقوم الشخص بتقييم نفسه فقد أشارت نتائج الوسط الحسابي إلى عدم الاهتمام بذلك والاكتماء بالمدخل التقليدي في عملية التقييم والتي تتم من قبل المسؤول المباشر، على الرغم من أن هذه الطريقة في التقييم - تقييم الكفاءات من قبل أطراف أخرى- قد تساعد في الحصول على نتائج أكثر موضوعية حول مؤهلات الفرد وقدراته؛
- كما أن امتلاك كفاءات فردية ضروري لكن غير كاف فالأمر يتطلب الإدماج الناجح لها لتكوين كفاءات أساسية والتي تُعتبر مصدر للميزة التنافسية وهذا ما لا تهتم به المؤسسات محل الدراسة فقد أشارت نتائج مستوى الوسط الحسابي للمستجيبين للدراسة إلى موافقة ضعيفة جداً فيما يتعلق بهذا الجانب.

ثالثاً. محور الموارد والكفاءات

أشارت نتائج نموذج الانحدار إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مكونات محور الموارد والكفاءات ومحور الميزة التنافسية، كما بينت أن متغير الموارد هو المتغير الوحيد ضمن محور الموارد والكفاءات الذي يرتبط بعلاقة معنوية مع المتغير التابع، وأن متغير الكفاءات لا يرتبط بعلاقة معنوية مع متغير الميزة التنافسية مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك الموارد ولا تمتلك الكفاءات التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية.

فيما يتعلق بمتغير الموارد فيجب التأكيد على أهمية الموارد التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد، وقد أشارت نتائج الدراسة أن المؤسسات تدرك أهمية مختلف أنواع الموارد لتحقيق التفوق عن المنافسين، ومع ذلك فإن هناك توافق نسبي في الآراء على عدم امتلاك الموارد الكافية التي تسمح لها بمواجهة تحديات المنافسة الأمر الذي تؤكدته نتائج درجة تحقيق الأهداف والتي تراوحت بين المتوسط والضعيف، وعليه يمكن أن نقول أن الموارد التي تمتلكها المؤسسات محل الدراسة هي موارد عادية لا تنطوي على الخصوصية الإستراتيجية ولا يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التفوق، وفي هذا السياق نعطي على سبيل المثال حالة الآلات في المؤسسات العمومية التي اهتُلمت بشكل كامل كما أن التكنولوجيا المستخدمة قديمة.

فيما يتعلق بمتغير الكفاءات فقد دلت النتائج المحصل عليها على عدم امتلاك المؤسسات محل الدراسة للكفاءات القادرة على خلق ميزة تنافسية، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول الخاصة بمحور المتغير التابع بالأهداف

المحققة كانت متوسطة بالنسبة لكل من الأهداف التالية: اختراق أسواق جديدة، التحسين في المنتجات الحالية، الزيادة في عدد الزبائن، نمو المبيعات، نمو الحصة السوقية، ارتفاع معدلات الأرباح، ارتفاع متوسط معدلات الإنتاجية؛ وضعيفة فيما يتعلق بالابتكار. إذ وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها ينبغي أن تتصف الكفاءات بخصائص أساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة، وأن تكون نادرة وفريدة أو مميزة عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة، كما يجب ألا تكون قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بكفاءة ماثلة ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة وهي الخصائص التي لا تتوفر في المؤسسات محل الدراسة فقد أقر أفراد العينة أن الكفاءات الموجودة غير نادرة، كما أنها تُعتبر سهلة النقل إلى مؤسسات أخرى وقد يرجع ذلك إلى الصراعات الداخلية أحيانا أو إلى عدم التناسب بين الأجر وبين مؤهلات الفرد وما يقوم به من مهام، حيث يشكل عدم الرضا عن الأجور المدفوعة العامل الأول في انتقال الكفاءات إلى مؤسسات أخرى.

رابعاً. محور التجديد والتطوير

فيما يتعلق بمكونات محور التجديد والتطوير فقد أشارت نتائج نموذج الانحدار أنها لا ترتبط بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير الميزة التنافسية، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تجديد وتطوير حافظة مواردها وكفاءاتها وضمان تدفقها باستمرار لتحقيق المزايا التنافسية وهذا ما تؤكدته نتائج المتغير التابع فقد كانت الأهداف المحققة إما متوسطة أو ضعيفة.

بالنسبة لتجديد وتنمية الموارد والكفاءات داخليا فقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن العمليات اليومية والروتين تُعتبر عنصرا أساسيا لتفعيل الكفاءات وزيادة مستويات الخبرة لديها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن الروتين لا يقود بشكل حتمي إلى عملية التعلم ويحدث ذلك مثلا إذا كانت ترجمات الماضي خاطئة أو إذا كان الروتين غير فعال فلن يكون هناك تعلم على المدى الطويل. كما بينت نتائج مستوى الوسط الحسابي للعينة المستجيبة للدراسة اهتمام المؤسسات بتحديث المعارف، ومع ذلك فقد أكد أفراد العينة أن أنظمة التكوين المتبعة لا تتناسب ومتطلبات المنافسة وأنها غالبا ما تقتصر على المستويات العليا في الإدارة من مديرين وإدارات.

بالنسبة لتجديد وتنمية الموارد والكفاءات خارجا سواء عن طريق الاندماج أو الاستحواذ أو عن طريق التحالفات والشراكات، والتي قد تسمح باكتساب موارد وكفاءات متميزة لا يمكن للمؤسسة الحصول عليها بمفردها بمعنى عن طريق النمو الداخلي فقد بينت النتائج المحصل عليها أن المؤسسات محل الدراسة عموما لا تسعى إلى إقامة علاقات وشراكات تعاونية مع مؤسسات أخرى، أو القيام بعمليات اندماج أو استحواذ.

كخلاصة لما سبق يمكن أن نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها وضمان تدفقها باستمرار لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

المطلب الثاني: استخلاص النتائج

لقد تمخّص عن هذا البحث العديد من النتائج التي جاءت وفق منهجية تتعلق باختبار الفرضيات التي تم وضعها لمعالجة إشكالية البحث

أولا. الفرضية الأولى تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحقيق ميزة تنافسية "

إذا تتبعنا للتطورات التي شهدتها الفكر الإستراتيجي انطلاقا من نموذج *LKAG* ثم المصفوفات ثم نموذج *Porter* ثم نظرية الموارد والكفاءات سوف نقف على حقيقة أساسية مفادها أن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوما حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى كالحصة السوقية، والريادة وغيرها. ومن ثمّ تعكس الأهداف الإستراتيجية مدى تركيز الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة إلى السعي وراء تحقيق ميزة تنافسية وبشكل عام واستنادا إلى الأهداف الإستراتيجية الموضوعة من قبل المؤسسات محل الدراسة ونتائج نموذج الانحدار يمكن أن نستدل أنها تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مما يعني قبول الفرضية الأولى والتي تفرض سعي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحقيق ميزة تنافسية.

ما تجدر الإشارة إليه أنه قد تكون المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية ولكن لا تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة وذلك استنادا إلى أن:

– النتائج المحققة من قبل المؤسسات محل الدراسة عموما هي بحدود المتوسط؛

– الأهداف المسطرة واستنادا إلى خبرة بعض المؤسسات محل الدراسة في مجال النشاط من المفروض أن تكون قد تجاوزت التركيز على تحقيق هدف تنمية الحصة السوقية كهدف أساسي لتركز على أهداف أخرى أكبر مثل تحقيق الريادة أو الحصول على مكانة في الأسواق الدولية، لكن بينت النتائج بناء على اتجاهات المستجيبين للدراسة أن التركيز على وضعها وتحقيقها كان ضعيف جدا.

ثانيا. الفرضية الثانية "تركّز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحليل الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الإستراتيجي"

في إطار نظرية الموارد الداخلية والكفاءات فإن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تكمن في فيما تمتلكه من موارد وكفاءات إستراتيجية، وفي ظل هذه الشروط فإن التحليل الداخلي هو المسيطر ويتطلب الأمر من المؤسسة الإحاطة بكفاءاتها ومواردها وتصنيفها بحسب طبيعتها وتقييمها من حيث أهميتها الإستراتيجية والعمل على استغلالها استغلالا أمثلا، وفي هذا السياق فقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

– أن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحديد وتقييم مواردها يتم في إطار محاسبي وليس من منظور إستراتيجي، بمعنى أن عملية التقييم لا تأخذ بعد إستراتيجي الأمر الذي لا يسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد التي تمتلكها؛

– عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتقييم ما تمتلكه من موارد وكفاءات مع المؤسسات المنافسة؛

— اهتمام المؤسسات بتحديد الكفاءات وذلك في إطار مهني فقط بمعنى الاهتمام بتحديد الكفاءات المهنية أو الفردية من خلال معرفة ما يمتلكه الأفراد من معارف تطبيقية، إلا أنها لا تهتم بمحاولة دمج هذه الكفاءات لتكوين كفاءات أساسية والتي تُعتبر مصدر للميزة التنافسية.

بناء على ما سبق أن التركيز على التحليل الداخلي في المؤسسات محل الدراسة لا يأخذ بعد إستراتيجي، وعليه يمكن أن نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بالتحليل الداخلي كأساس للتحليل مما يعني نفي الفرضية الثانية التي تفرض تركيز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على التحليل الداخلي كأساس للتحليل.

ثالثا. الفرضية الثالثة " تمتلك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية "

حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات فإنه ينبغي أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها مجموعة من الخصائص الأساسية أهمها مساهمتها في خلق القيمة، أن تكون نادرة، أن لا تكون قابلة للتقليد بسهولة، فضلا عن عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل ضمن إطار الإستراتيجية المعتمدة، بمعنى آخر أنه ينبغي أن تنطوي الموارد والكفاءات التي تستحوذها المؤسسة على الخصوصية الإستراتيجية التي تسمح بتجسيد التفوق وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة عموما وذلك بناء على ما أشارت إليه نتائج الدراسة، وبالتالي نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك لا الموارد ولا الكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة، مما يعني رفض الفرضية الثالثة.

رابعا. الفرضية الرابعة " تهتم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتحديد وتطوير مواردها وكفاءاتها للمحافظة على ميزتها التنافسية "

بما أن الموارد خاصة الإستراتيجية منها تكتسي أهمية قصوى في المؤسسة، فإنه يتوجب على هذه الأخيرة أن تعمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار خاصة وأنها معرضة لفقدان قيمتها أو النفاد؛ بمعنى أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب من المؤسسة ضمان التدفق المستمر للموارد الإستراتيجية والعمل على تجديدها وتنميتها، وقد بينت نتائج الدراسة استنادا إلى محور المحافظة والتطوير:

— اهتمام المؤسسات بتحديث المعارف من خلال القيام بعمليات تكوين ومع ذلك فقد أكد أفراد العينة أن أنظمة التكوين لا تتناسب ومتطلبات المنافسة وأنها غالبا ما تقتصر على المستويات العليا في الإدارة من مديرين وإدارات؛

— عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة عموما بإقامة علاقات وشراكات تعاونية مع مؤسسات أخرى، أو القيام بعمليات اندماج أو استحواذ.

وعليه يمكن أن نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظتها ومواردها وكفاءاتها، ومن ثم نفي الفرضية الرابعة التي تفرض اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها.

خامسا. الإشكالية الأساسية للبحث

تُعتبر مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات من أهم المقاربات الفكرية التي جاءت بالتجديد للميزة التنافسية ومصادر تحقيقها، وأن أهم النقاط التي تستند إليها هذه النظرية تتمثل في:

- التركز في الأساس على الموارد التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد *singularisation*؛
- التركيز على أهمية التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وذلك في إطار تنافسي؛
- أن الموارد والكفاءات لا تُعتبر إستراتيجية إلا إذا ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
- أن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار؛
- نقطة جوهرية تختلف فيها هذه النظرية عن نماذج التحليل الكلاسيكي بصفة عامة بما فيها المقارنة الهيكلية تتمثل في استمرارية (ديمومة) الميزة التنافسية، ففي الوقت الذي هدفت فيه نماذج التحليل الكلاسيكي إلى دراسة كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية فإن مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات ركزت على كيف يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

إذا حاولنا إسقاط هذه النتائج على المؤسسات محل الدراسة نجد أنها لا تنطبق على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو الأمر الذي تؤكدته النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية.

خلاصة الفصل

تناولنا في الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة والذي يهدف إلى دراسة واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية.

تم التطرق بداية إلى خطوات الدراسة التطبيقية؛ بحيث اشتملت على تحديد وتعريف متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع أين تم الاعتماد في دراسة الموضوع على المنهج الوصفي الذي يسمح بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى الاعتماد على الأسلوب الإحصائي. وقد لجأت الباحثة في جمع البيانات إلى المقابلة وكذا الاستمارة كأداة أساسية للدراسة التطبيقية وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه حيث تم تحكيمها من قبل أساتذة وكذا بالاعتماد على اختبار الصدق والثبات.

كما تم التطرق خلال الفصل إلى عينة الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي وقد تم الاعتماد بشكل أساسي على الوسط الحسابي لعرض ووصف بيانات الدراسة، واختبار نموذج الانحدار لمناقشة البيانات واختبار الفرضيات. ليتم التطرق في المبحث الأخير إلى مناقشة نتائج اختبار نموذج الانحدار، وذلك بالرجوع إلى البيانات الإحصائية والاتجاه العام لآراء المستجيبين للدراسة للوصول إلى إثبات الفرضيات من عدمها، كما تم استخلاص النتائج.

الخبائمه العامه

الخاتمة العامة

احتوت الدراسة التي قمنا بها على ثلاثة فصول فصلين نظريين حاولنا من خلالهما التعرض إلى عدة جوانب تتعلق بالميزة التنافسية، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى فصل تطبيقي تناول تشخيص تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية.

لقد جاء الفصل الأول من الدراسة في محاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، وقد تضمن تحليل للإطار النظري من خلال بيان مفاهيمها، أسس بنائها، محدداتها، معايير الحكم على جودتها. ليتم التركيز على نموذج Porter كأحد أهم الاتجاهات الفكرية التي ساهمت في تفسير حقيقة المزايا التنافسية، ويعكس هذا المنهج بنماذج المختلفة وجهة نظر شمولية تُعبر عن منظور المقاربة الهيكلية للميزة التنافسية، والتي تؤكد على أهمية التحليل البيئي الخارجي وأثره على تنافسية المؤسسة وتبرز العوامل الهيكلية على أنها العوامل الحاسمة في تكوين ميزة تنافسية. وقد تمثلت نماذج Porter:

- هيكل الصناعة باعتباره المحدد الأقوى لمردودية الصناعة وريحيتها وبالتالي مردودية مؤسستها ومزاياها التنافسية، والذي يبقى محكوما بتفاعل خمسة قوى تحدد مدى جاذبية قطاع النشاط وقدرته على تحقيق مردوديات عالية؛
- الإستراتيجيات العامة للتنافس والتي ترتبط بالسوق المستهدف وبطبيعة الميزة المراد تحقيقها، وأن انتهاز إحدى هذه الإستراتيجيات يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية؛
- نموذج سلسلة القيمة والذي يسمح بفهم مصادر الميزة التنافسية، من خلال تفحص كل أنشطة المؤسسة ومن ثم تحديد الأنشطة التي تساهم إما تخفيض التكاليف أو في تعزيز التميز.

وقد تم الإشارة إلى أن نموذج Porter¹ يعتبر إضافة بارزة في الفكر الإستراتيجي بالرغم من الانتقادات التي تعرض لها، أهمها إهمال تأثير القدرات والموارد الداخلية للمؤسسة والتي كشف عنها تطور الفكر الإستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى.

جاء الفصل الثاني من الدراسة لتسليط الضوء على أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي جاءت بالتجديد للميزة التنافسية ومصادر تحقيقها، وكشفت عن أهمية الموارد خاصة تلك الموصوفة بالإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة. جاءت هذه النظرية في ظل الانتقادات الموجهة للمقاربة الهيكلية التي عجزت عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات في قطاعات اعتُبرت غير ملائمة هيكليا، وبالرغم من أنها نظرية تبلورت حديثا إلا أن لها في الواقع جذور من أعمال فكرية سابقة أشارت إلى أهمية الموارد بالنسبة للمؤسسة واعتبرتها عامل أساسي لنجاحاتها.

وقد تم التطرق إلى الفرضيات الأساسية للنظرية، بالإضافة إلى مختلف التيارات التي تندرج ضمن هذه النظرية والتي تشترك في كونها تفسر أداء المؤسسة انطلاقاً من جوانبها الداخلية بدلاً من المحيط الخارجي كما في المقاربة الهيكلية، إلا أنها تختلف في بعض الجزئيات إذ أن لكل منها تفسيره الخاص فيما يتعلق بالميزة التنافسية.

هذا وقد تمت الإشارة إلى أن هذه المقاربة تستند على تحديد وتحليل موارد وكفاءات المؤسسة، ومن ثم فإن الإستراتيجية تركز على الاستغلال الأمثل والفعال للموارد والكفاءات. وأن الموارد لا تُعتبر على نفس درجة الأهمية، وأن الموارد التي تركز عليها الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هي الموارد الإستراتيجية بما فيها الكفاءات والتي يجب اتصافها بمجموعة من الخصائص التي يركز عليها أغلب منظري *RBV* وتتمثل في القيمة؛ الندرة؛ صعوبة التقليد وصعوبة الإحلال. ولأن الموارد والكفاءات تكتسي أهمية قصوى في المؤسسة على هذه الأخيرة أن تعمل على تقييمها باستمرار وذلك استناداً إلى خمس اختبارات، وأن تهتم بتجديدها وتنميتها.

دعمت الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية تمت على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف بالاعتماد على استمارة طُبِّدت لهذا الغرض.

خصص الجزء الأول من الدراسة التطبيقية لعرض خطوات الدراسة، والتي اشتملت على تحديد وتعريف متغيرات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية، كما تم التطرق إلى بعض الاختبارات الضرورية للقيام بالدراسة.

وقد خصص الجزء الثاني لعرض وتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- عرض نتائج الإحصاء الوصفي الخاصة بكل محور من محاور الاستمارة بالاعتماد على نتائج الوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام لأراء العينة المستجيبة للدراسة؛
- دراسة أثر كل محور من محاور الاستمارة الخاصة بالمتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد فيما إذا كانت هناك أثر ذو دلالة بين المتغيرات، بالاعتماد على اختبارات نموذج الانحدار.

وقد خصص الجزء الأخير من الفصل لمناقشة نتائج اختبارات نموذج الانحدار استناداً إلى الاتجاهات العامة لأراء العينة المستجيبة للدراسة وكذا استناداً إلى المقابلة الشخصية، للوصول إلى إثبات الفرضيات من عدمها واستخلاص النتائج.

يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

- إن تحقيق الميزة التنافسية يشكل دوماً حجر الزاوية للمخطط الاستراتيجي الذي تلتقي عنده بقية الأهداف الإستراتيجية الأخرى كالحصة السوقية، والريادة وغيرها. وبشكل عام تعكس الأهداف الإستراتيجية مدى تركيز الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية، وقد بينت نتائج نموذج الانحدار أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية. في نفس

الوقت قد لا تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك استنادا إلى قوة الأهداف الإستراتيجية الموضوعية وكذا النتائج المحققة.

- في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر؛ بمعنى أن يتم التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، وفي هذا السياق فقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تُركّز على التحليل الداخلي كأساس للتحليل الإستراتيجي.
- إن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملاءمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل" وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة.
- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها.

أفاق الدراسة:

- في الأخير، وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث وتوصلنا للنتائج المشار إليها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك تتمثل فيما يلي:
1. إشكالية تحديد وتقييم الكفاءات وعلاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
 2. التحليل الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة؛
 3. تجديد وتنمية الموارد والكفاءات داخليا ودور التعلم التنظيمي في تحقيق ذلك؛
 4. المحافظة على الكفاءات التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية؛
 5. التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 6. النقل الإستراتيجي للمعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية (باعتبار المعرفة مورد من موارد المؤسسة).

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، و أن نكون قد وُفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.

الملاحق

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

تضع الباحثة بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات التي تساهم في إتمام الجزء التطبيقي من هذا البحث والذي يحمل عنوان: "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمدخل الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لخلق ميزة تنافسية. لذا نأمل أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة عليكم، ونحن على ثقة أن إجاباتكم سوف نتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذا البحث. علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستُعامَل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

ملاحظة: تتم الإجابة من خلال وضع علامة (x) أمام الإجابات التي تراها مناسبة.

معلومات عامة حول المؤسسة:

1. اسم المؤسسة:

2. المقر الاجتماعي:

3. طبيعة النشاط:

5. الملكية:

- مؤسسة عمومية
 - مؤسسة خاصة
 - مؤسسة مختلطة

4. خبرة المؤسسة في مجال النشاط:

- أقل من 5 سنوات
 - 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 - 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
 - 15 سنة فما فوق

7. حجم المؤسسة من حيث عدد العمال:

- أقل من 9 عمال
 - 10 عمال إلى 49 عامل
 - 50 عامل إلى 249 عامل
 - 250 عامل فما فوق

6. متوسط مدة عمل العمال بالمؤسسة:

- أقل من 5 سنوات
 - 15 سنة فما فوق
 - 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
 - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

المحاور	بنود الاستثمارة				
	غ. موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الأهداف الاستراتيجية					1. إستراتيجية المؤسسة مكتوبة ورسمية
					2. تتعلق الأهداف التي تحتويها الإستراتيجية بـ:
					أ. تنمية وتحسين الحصة السوقية للمؤسسة
					ب. تحقيق تغطية جغرافية أوسع
					ت. الحصول على مكانة أقوى في الأسواق العالمية
					ث. تحقيق مستويات أعلى في إرضاء الزبائن
					ج. تحقيق موقع الرائد في السوق
					ح. أخرى
					3. تعتقدون أن مؤسستكم تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة
					4. الميزة التنافسية المراد تحقيقها من قبل مؤسستكم تتعلق بـ:
الإستراتيجية التنافسية					أ. تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف إنتاج المنافسين
					ب. تقديم منتجات ذات جودة عالية تعوض الزيادة في السعر
					5. تدرك المؤسسة أن جوهر التفوق - بمعنى تكون أنشطتها أكثر فعالية - يكون في حالة:
					أ. توجيه منتجاتها إلى قطاع سوقي محدد
					ب. توجيه منتجاتها إلى السوق ككل
عناصر الميزة التنافسية					6. ما تقيّمكم لأهمية كل من عناصر الميزة التنافسية التالية في ظل تحديات المنافسة
					أ. التحكم في الجودة
					ب. الإبداع والابتكار
					ت. التحكم في التكاليف
التحليل الاستراتيجي					ث. سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن
					7. فقط المدير العام أو المالك يقوم بصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة
					8. تعتقدون أن الأفراد يمتلكون المعارف التي تجعلهم يشاركون في وضع التوجهات المستقبلية
					9. تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الأفراد عند صياغة إستراتيجية للمؤسسة
التحليل الاستراتيجي					10. تقوم المؤسسة وبشكل دوري بتقييم لمختلف أنواع الموارد من حيث أهميتها الإستراتيجية

				11. يتم تقييم أداء الأفراد بالاعتماد على وجهات نظر متعددة - زبائن، زملاء عمل...-		
				12. تقوم المؤسسة بتقييم مواردها من حيث درجة مساهمتها في الربحية		
				13. تعتقدون أن المؤسسة تمتلك نظام معلومات كفاء يوفّر كافة المعلومات		
				14. تهتم الإدارة بملاحظة الأفراد في العمل لتحديد المهارات المهنية		
				15. تهتم الإدارة بتجميع المهارات المهنية المتطابقة والمتكاملة		
				16. تُعطى الأولوية عند عملية اختيار الإستراتيجية المناسبة ل:		
				أ. تحليل استراتيجيات المنافسين والسوق		
				ب. تحديد الكفاءات والموارد الإستراتيجية للمؤسسة		
				17. عند صياغة الإستراتيجية فإن اهتمام المؤسسة ينصب حول:		
				أ. العمل على تدنية التكاليف من خلال التقليل من استخدام الموارد		
				ب. استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل لتحقيق الكفاءة ورفع مستويات الإنتاجية		
				18. تعتقدون أنكم تمتلكون الموارد التي تسمح لكم بمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة		
				19. ما تقيّمكم لمختلف أنواع الموارد من منظور المنافسة:		
				أ. تعتبر الموارد المادية الموارد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة		
				ب. تعتبر الموارد المالية الموارد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة		
				ت. تعتبر الموارد البشرية الموارد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة		
				ث. تعتبر الموارد التنظيمية الموارد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة		
				ج. تعتبر الموارد التكنولوجية الموارد الأكثر أهمية لمواجهة تحديات المنافسة		
				20. ما مختلف أنواع الموارد التي تعتقدون أنكم تتفوقون فيها عن المنافسين:		
				أ. الموارد المادية		
				ب. الموارد المالية		
				ت. الموارد البشرية		
				ث. الموارد التنظيمية		
				ج. الموارد التكنولوجية		
				21. يتم الحكم على فرد ما على أنه كفاء اعتماداً على:		
				أ. المستوى التعليمي		
				ب. الخبرة المكتسبة		
				ت. المميزات الشخصية والقدرة على أداء المهام المسندة إليه		
				22. تمتلك مؤسستكم كفاءات لا تمتلكها المؤسسات المنافسة		
				23. يمتلك الأفراد القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الإستراتيجية		

					24. يستجيب الأفراد بسرعة للتغير في الطلب		
					25. يمتلك الأفراد القدرة على التعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، وأي تطور فيها		
					26. الكفاءات التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة		
					أ. تسمح باستغلال الفرص وتجنب التهديدات		
					ب. يمتلكها عدد قليل من المؤسسات المنافسة		
					ت. تعتبر الكفاءات التي تمتلكونها قابلة للنقل والحركة بسهولة إلى مؤسسات أخرى		
					ث. تعتقدون أن الكفاءات التي تمتلكونها يمكن تعويضها بكفاءات أخرى بسهولة		
					27. تعتقدون أن نظام الحوافز في مؤسستكم يساعد على الاحتفاظ بالكفاءات		
					28. تعتقدون أن هناك تناسب بين مؤهلات الفرد والأجر		
					29. تعمل الإدارة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أفرادها		
					30. هناك استعداد مسبق من قبل الأفراد لحل المشاكل		
					31. مناخ العمل داخل المؤسسة لا يشجع على تبادل المعارف والخبرات		
					32. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتوظيف الكفاءات		
					33. التوظيف في المؤسسة يكون على أساس:		
					أ. المستوى التعليمي		
					ب. الخبرة		
					ت. إخضاع الفرد لفترة اختبار		
					34. تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى في بعض المجالات		
					35. قامت المؤسسة بعمليات اندماج مع مؤسسات أخرى		
					36. قامت المؤسسة بعمليات استحواذ على مؤسسات أخرى		
					37. تعتقدون أن المؤسسة توفر أنظمة تدريب تتناسب ومتطلبات المنافسة		
					38. تقتصر عمليات التدريب فقط على الإطارات والمستويات العليا في الإدارة		
					39. تُبْرَعُ النشاطات اليومية والروتين أهم مصادر تطوير الكفاءات وزيادة مستويات الخبرة لديها		
					40. نظام التكوين المتبع من قبل مؤسستكم لتطوير الكفاءات يركز على:		
					أ. التعلم داخل المؤسسة		
					ب. التعلم الخارجي		
					ت. التكوين في الخارج		
					ث. أخرى		

المحافظة والتطوير
المحافظة والتطوير

بنود الاستمارة					المحاور
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عال	عال جدا	
					41. إلى أي درجة تم تحقيق الأهداف التالية خلال السنوات الثلاثة الماضية:
					أ. اختراق أسواق جديدة
					ب. ابتكار منتجات جديدة
					ت. التحسين في المنتجات الحالية
					ث. انخفاض في معدلات التكاليف
					ج. شكاوى الزبائن
					ح. الزيادة في عدد الزبائن الجدد
					خ. تنوع وتجدد في طرق وأساليب العمل
					د. تشجيع الابتكار
					ذ. نمو المبيعات بشكل عام
					ر. نمو الحصة السوقية للمؤسسة
					ز. ارتفاع متوسط معدلات إنتاجية العاملين
					س. ارتفاع معدلات الأرباح

الميزة التنافسية

الميزة التنافسية

المؤسسات عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	طبيعة الإنتاج	طبيعة الملكية		الحجم				خبرة المؤسسة في مجال النشاط
			عمومية	خاصة	GE	PME	أقل من 5 سنوات	بين 5 وأقل من 10 سنوات	
01	MGP Royal	إنتاج وبيع المشروبات غير الكحولية		×		×			×
02	Bohlimy SARL Setif Company	إنتاج وبيع المشروبات غير الكحولية		×	×				
03	شركة ذات أسهم "مامي"	إنتاج وبيع المشروبات غير الكحولية		×	×				×
04	ش ذ م م المشروبات الشرقية "أبناء صرموك"	إنتاج وبيع المشروبات غير الكحولية		×		×			×
05	Mapro Gaz	البلاستيك		×		×			×
06	KAL PLAST	البلاستيك	×			×			×
07	GAZOUT PLAST	البلاستيك		×		×		×	
08	SIPLAST	البلاستيك	×			×			×
09	SOPHY PLAST	البلاستيك	×			×			×
10	AGGOUN PLAST	البلاستيك		×		×			×
11	K_ PLAST	البلاستيك		×		×			×
12	ساعحا سامسونغ	الإلكترونيات		×	×	×		×	
13	EURL Saterex IRIS SAT	الإلكترونيات		×	×	×		×	
14	ENIE	الإلكترونيات	×			×			×
15	ماليزيا للحليب ومشتقاته	الحليب		×		×		×	
16	ملبنة التل	الحليب		×		×			×
17	سميد التل	الدقيق ومشتقاته		×		×			×
18	الرياض سطيف	الدقيق ومشتقاته		×		×			×
19	ش ذ م م سباك	الدقيق ومشتقاته		×		×			×
20	ش ذ م م باتيسيرام	صناعة الخزف		×		×			×
21	صفصار	صناعة الخزف		×		×			×
22	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة	إنتاج وتسويق أجهزة القياس والمراقبة	×		×				×

×					×		×	صناعة	ميديفيل	23
×				×		×		صناعة القوفريط	الوفاق لصناعة القوفريط	24
×					×		×	الإسمنت	شركة الإسمنت عين الكبيرة	25
×					×		×	اللوالب والصنابير	ب س ر سطيف	26
		×			×	×		صناعة الألمنيوم	شركة العاشر من رمضان	27
		×		×		×		صناعة وتحويل الزجاج	عرامة قلاص	28
×				×			×	المنتجات الإلتروكيميائية	المؤسسة الوطنية للمنتجات الإلتروكيميائية وحدة المدخرات	29
×				×			×	التركيب والصيانة	وحدة التركيب والصيانة الصناعية	30

GE: مؤسسات كبيرة

ME P: مؤسسات صغيرة ومتوسطة

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ	
جامعة سطيف	الأستاذ: العايب عبد الرحمان	01
جامعة سطيف	الأستاذ: بلمهدي عبد الوهاب	02
جامعة سطيف	الأستاذ: بوهزة محمد	03
جامعة سطيف	الأستاذ: كشاط أنيس	04
جامعة سطيف	الأستاذ: مهدي الذواوي	05
جامعة سطيف	الأستاذة: يوسف إيمان	06
جامعة أم البواقي	الأستاذ: شرقي خليل	07

المرآة

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً. الكتب

- (1) آرثر أيه تومسون، أيه جي ستريكلاند، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، ط 1، 2006.
- (2) العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- (3) برنار مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2008.
- (4) روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008.
- (5) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (6) سعد زغلول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS: الإصدار العاشر، المعهد العربي للتدريب والعلوم الإحصائية، بغداد، 2003.
- (7) شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- (8) عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
- (9) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- (10) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (11) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
- (12) نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008.

ثانياً. الرسائل الجامعية

- (13) بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2007.

- 14** سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005.
- 15** عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009.
- 16** عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- 17** كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006.
- 18** وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.

ثالثا. الملتقيات

- 19** أحمد بلالي، " إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005.
- 20** إسماعيل حجازي، " مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 21** بلمهدي عبد الوهاب؛ بروش زين الدين، " إدارة الابتكار في المنظمة : من منظور إدارة الموارد البشرية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 22** سملاي يحضيه؛ بلالي أحمد، " الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 23** صولح سماح؛ محبوب مراد، " الريادة: الرأس المال البشري وصناعة الكفاءات"، المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010.

- (24) عبد الله بلوناس؛ بوزيدي لمجد، " طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9- 10 نوفمبر 2010.
- (25) عبد المليك مزهودة، " المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء"، المؤتمر العلمي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي - 2 جوان 2003.
- (26) عطية صلاح سلطان، " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي"، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الشلف، 9- 10 نوفمبر 2010.
- (27) عميش عائشة، " مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9- 10 نوفمبر 2010.
- (28) محمد زيدان؛ بريس عبد القادر، " دور الحكومات في تدعيم التنافسية -حالة الجزائر-"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- (29) موساوي زهية؛ خالدي خديجة، " نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005.
- (30) معموري صورية؛ الشيخ هجيرة، " محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9- 10 نوفمبر 2010.

رابعا.المجلات

- (31) شاعر التميمي؛ إياد الخشالي، " السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، 2004.
- (32) عبد المليك مزهودة، " التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، العدد 4، 2006.

(33) ليث علي الحكيم وآخرون، " دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد2، 2009.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً. الكتب

- 34)** Abby Ghobadian et al, *Strategie and performance*, Palgrave Macmillan, New York, 2004.
- 35)** Ahmed Bounfour, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris, 1998.
- 36)** Allan Afuah, *Strategic Innovation: new game strategies for competitive advantage*, Rutledge, New York, 2009 .
- 37)** Anne Dietrich, *Le Management des compétences*, Vuibert, Paris, Avril 2008 .
- 38)** Cecile Dejoux, *Les compétences aux cœurs de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 39)** Corol Gorelick, *Performance through learning: knowledge management in practice*, Elsevier bulterword-heinemann, USA, 2004.
- 40)** Frédéric Leroy, *Les stratégies de l' entreprise*, Dunod, Paris, 2° éd,2004.
- 41)** Gerard Garibaldi, *Analyse Strategique*, édition d'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 3^{ème} ed, 2008.
- 42)** Guy le Boterf, *Repenser les compétences pour dépasser les idées reçue: 15 proposition*, Edition d'organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 2008.
- 43)** Jacaues Bojin ; Jean-Marc Schoettl, *Les outils de la stratégie*, Edition d'organisation, Paris, 2005.
- 44)** Jad Bitar, *Value Creation through innovation a RBV, Concept et Cas en Management Strategique*, Lavoisier, Paris, 2005.
- 45)** Jay B. Barney, Delwing N. Clark, *Resource based theory creating and sustaining competitive advantage*, Oxford university press, New York, 2007.
- 46)** Jerry Johnson et al , *Strategique*, Pearson Education, France, 2002.
- 47)** J-L. Arregle ; B. Quélin, " L'approche fondée sur les ressources", A-C. Martinet ; R-A. Thiétart, *Stratégies*, Vuibert, Paris, 2001.
- 48)** John L. Daly, *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.
- 49)** Porter ME, *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.
- 50)** Quelin Bertrand; Arregle Gean- Luc, *Le management Strategique des Compétences*, Edition Marketing, Paris, 2000.

- 51) Richard Sparno; samuel grandval, "Value Creation Through Innovation", *Concept et Cas en Management Strategique*, Lavoisier, Paris, 2005.
- 52) Robert H. Lowson, *Strategic Operations Management: The new competitive advantage*, the Taylor & Francise-Library, 2003.
- 53) Roger Mills, *The Compétences Pocket Book*, Management Pocket Book, UK, 2004.
- 54) Thomas Fritz, *The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance*, Gabler Edition Wissenschaft, 1st Edition, 2008.
- 55) Willie Pietersen, *Strategic Learning*, John Wiley and Sons. Inc, 2010.

ثانيا. الرسائل الجامعية

- 56) Charlene Rowena van Zyl, *Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage*, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, May/2006.

ثالثا. المقالات

- 57) Abdallah Alaoui, "La compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises", France: harmattan, 2005.
- 58) Andrew Pearson, "The Strategist's Choice: Competitive Strategy and the question of how to compete", *UBS Unique Business Strategies*, <http://www.slideshare.net/Alistercrowe/competitive-strategy-4076947>, 13 May 2010.
- 59) Bernard Parenque, *La compétitivité des entreprises et forces concurrentielles*, http://www.banquefrance.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdfbm/etudesbdfbm/bdfbm18etu10t2.pdf, last visited avril 2012.
- 60) Caroline De Brún, "ABC of Knowledge Management", *Knowledge Management Specialist Library*, 2005. <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement>
- 61) Dominique Puthod, Catherine Thévenard, la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087>, last visited avril 2012.
- 62) Éric Lamarque, "Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire", *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1*, mars 2001.
- 63) Frédéric Leroy, *L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature*, web site, <http://basepub.Daupherie.fr/biststream/handle/123456789/2214/docKM/pdf>. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de->

- aims/communications/977-l-apprentissage-organisationnel-une-revue-critique-de-la-litterature/download, last visited avril 2012.
- 64) Garnt R.M, "The resource theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol 33 n°3, p 114-135, printemps 1991.
- 65) Hackett. B, *Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn*, The Conference Board, 2003, P. 6
- 66) Jean-François Lévy, *Etat de l'Art sur la notion de Compétence*, <http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/IntroJFL.pdf>, last visited avril 2012.
- 67) Jean-Louis Muchielli, *La compétitivité : définition, Indicateurs et Déterminants*, site : [team.univparis1. fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf](http://team.univparis1.fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf). Date: 2002.
- 68) L. Lachaal, *La compétitivité : Concepts, définitions et applications*, <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>, last visited avril 2012.
- 69) Leila A. Halawi and al, *Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage*, *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 3 Issue 2, 2005.
- 70) Mourad Attarça, *Les ressources politiques de l'entreprise*, <http://ideas.repec.org/p/fie/wpaper/0302.html>, 2003.
- 71) Muxa Geneviève, *construction des compétences dans l'action*, *Revue française de gestion* Lavoisier - n° 174 ISSN 0338-4551 | ISBN 978-2-7462-1858-1|, 5/ 2007.
- 72) Nicole P. Hoffman, "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>.
- 73) Philippe Lorino; Jean-Claude Tarendeau, "de la stratégie aux processus stratégiques", *Revue française de gestion – N° 160*, Lavoisier, Paris, 2006.
- 74) Porter M. E, "how competitive forces shape strategy", *Harvard business review*, March –April 1979.
- 75) Porter M. E, "New Global Strategies for Competitive Advantage", *Planning Review*, ABI/INFORM Trade & Industry, May/June 1990.
- 76) Rolland Nicolas, *L'apprentissage organisationnel de compétences managériales dans les alliances stratégiques : une approche par le management de la connaissance*, <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2000/14.pdf>
- 77) Sandrine Gherra, "Stratégies de développement durable" , *Revue française de gestion – N° 204* , Lavoisier, Paris, 2010.
- 78) Scott I. Tannenbaum, "knowledge management: understanding the complet picture", *IHIRM journal*, 1998, P. 6.
- 79) Stephan A. Tywoniak, *Le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique*, <http://www.rhinfos.com/files/.114.pdf> last visited avril 2012.

- 80) Urban Ijungquist, "How do Core Competencies discriminate? Identification of influencing similarities and differences", *knowledge and process management*, 2007, www.intersciencewiley.com
- 81) Warnier Vanessa, *Constitution et trajectoire des compétences stratégiques dans un secteur : le cas de l'industrie de la dentelle*, <http://www.reims-ms.fr/events/agrh/pdf/CALVEZ01.pdf>, 2006.
- 82) Zenona Ona Atkociuniene et al, "knowledge management: learning organisation", *Vadyba / Management .M. Nr. 2(11)*, 2006.
- 83) [www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD 2005 A.U pdf](http://www.competitiveness.gov.org/arabic/files/IMD%2005%20A.U.pdf)

مواقع الانترنت

- 84) www.ejkm.com
- 85) www.intersciencewiley.com
- 86) www.uniquebusinessstrategies.co.uk
- 87) <http://www.amsreview.org>
- 88) www.library.org
- 89) www.competitiveness.gov.org

ملخص

إن أهم مجالات تطبيق مقارنة الموارد والكفاءات تكمن في دراسة الميزة التنافسية. في الوقت الذي أكدت فيه العديد من الدراسات قدرة هذه المقارنة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تشخيص تطبيق هذه المقارنة ومدى إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. دُعِّمَت الدراسة النظرية التي تناولت موضوعات الميزة التنافسية، مقارنة الموارد والكفاءات بإجراء دراسة ميدانية شملت مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. تم التركيز على مجموعة من النقاط التي تستند عليها هذه النظرية وتمثل في: أهمية امتلاك الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق التميز، التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة، الاهتمام بتحديد الموارد والكفاءات ومحاولة إسقاطها على المؤسسات محل الدراسة. وقد بينت النتائج المتوصل إليها أن هذه النقاط لا تتوافر في المؤسسات محل الدراسة، ومع ذلك ينبغي على هذه المؤسسات العمل على استغلال مواردها وكفاءاتها كمصدر يضمن لها تحقيق وديمومة ميزتها التنافسية.

Résumé

Un des principes des domaines d'application de la théorie des ressources et compétences réside dans l'étude de l'avantage concurrentiel. Au moment où plusieurs études ont prouvé que cette théorie peut donner une conception exacte sur l'avantage concurrentiel, l'étude actuelle consiste à faire un diagnostic sur l'application de cette théorie et son aptitude à réaliser un avantage concurrentiel pour les entreprises économiques algériennes.

L'approche théorique des avantages concurrentiels et la théorie des ressources et compétences a été consolidée par une étude pratique recouvrant un échantillon d'entreprises économiques qui opèrent dans la wilaya de Setif. On a axé essentiellement sur des points qui constituent les fondements de cette théorie qui se résument dans : l'importance d'approprier des ressources et des compétences spécifiques permettant à l'entreprise de se différencier, l'analyse interne de l'entreprise, l'intérêt au renouvellement des ressources et compétences, et essayer d'appliquer ces fondements sur notre étude.

Les résultats de notre recherche ont prouvé que ces fondements n'existent pas dans ces entreprises, alors que celles-ci devraient exploiter leurs ressources et compétences comme une source d'un avantage concurrentiel.