

## مقاربة الموارد والكفاءات

إن أصل نظرية الموارد يعود إلى النظرية العامة لنمو المؤسسة، فقد تساءلت أدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية عن السبب الذي يجعل مؤسسات تنشط في نفس النشاط وغير متساوية من حيث الفعالية والأداء. وفسرت نظرية الموارد ذلك بأن الخصائص الداخلية للمؤسسة هي التي من المحتمل أن تجعل مستويات النجاحات متباينة، ففي البداية بحثت الخبيرة الاقتصادية "Edith.Penrose" حيث قامت بنشر كتاب سنة 1959، في فهم لماذا بعض المؤسسات تسعى لنمو بصفة دائمة في حين تفشل مؤسسات أخرى في ذلك. وبعد سنوات عديدة أثبتت حقيقة فكرة "Penrose" أن الموارد التي تمتلكها المؤسسة بصفة عامة هي المفتاح لتحقيق النمو المستدام والمريح للمؤسسات.

1- فرضيات نظرية الموارد : نجد أن نظرية الموارد تقوم على فرضيتين اقترحهما "Barney" سنة 1991 ويتمثلان في:

أ- التباين النسبي للموارد: تفترض هذه النظرية أن المؤسسات التابعة لنفس القطاع يمكن أن تكون لها موارد متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، الموارد التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى.

ب- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لنظرية الموارد أنها ليست مطلقة، وهو ما يعنى أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

## 2- مبادئ نظرية الموارد

حسب "Prahald" et "Hamel" تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في:

- المؤسسة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق" بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي إذ كثيرا ما نشاهد مؤسسات عملاقة ذات موارد وفيرة ومع ذلك تتراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع IBM و General Motors وغيرهم و من المؤسسات الكبرى.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها حيث ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها، أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المؤسسة واستغلالها استغلالا أمثالا بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق أقل، في حين كان يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة.
- الاستعمال الذكي للموارد وذلك من خلال التركيز على هدف إستراتيجي أساسي، التجميع الفعال للموارد، الإشراك المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية، المحافظة والاقتصاد في الموارد كلما كان ذلك ممكنا وتسريع

استرجاع الموارد بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.

### 3- نموذج الكفاءات الجوهرية لـ "Pralhalad" و "Hamel"

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

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

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

فالكفاءات الجوهرية هي نقاط القوة المحددة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في الصناعة والتي توفر القاعدة الأساسية لتوفير قيمة مضافة. وكذلك تعكس القدرات الأساسية الدروس الجماعية المكتسبة في المؤسسات وتتضمن كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة ودمج التيارات التقنية المتعددة. وهي بمثابة وسيلة اتصال ومشاركة والتزام عميق للعمل عبر الحدود المؤسسية. وهناك عدد قليل من الشركات قد تكون قادرة على الوصول بقيادتها إلى مستوى عالمي في أكثر من خمس أو ست كفاءات أساسية.

في مقالهم عن الكفاءات الجوهرية للمؤسسة (1990)، اطلق الباحثان على منظور المحفظة كمنهج حيوي لإستراتيجية المؤسسة. وقد ظهرت بوضوح في منظورهم أهمية وحدات العمل الاستراتيجية. حيث يدعى الباحثان أن المؤسسة يجب ان تبني حول لب من كفاءات مشتركة.

وينبغي على وحدات العمل المساعدة بتطوير الكفاءات الجوهرية لأبعد الحدود. كما لا يجب على مركز المؤسسة أن يكون مجرد طبقة اخرى للمحاسبة، ولكن ينبغي اضافة قيمة بتحسين الاستراتيجية المعمارية التي ترشد العملية بمبني الكفاءة.

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

## 4-انتقادات نظرية الموارد:

أ-الانتقاد الأول: ويتعلق بتعريف المفاهيم الأساسية للنظرية، فالنظرية قائمة على اصطلاحات ومفاهيم موارد، كفاءات، قدرات...وكلها 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 طبيعتها، وبالتالي سوف تشكل حواجز أمام التطبيقات التجريبية، وإذا تمت 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، لأنها لا تفسر 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. Dejour، ترى أن قلة من المؤسسات قادرة على استغلال كفاءاتها الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية.