

نظرية الموارد والكفاءات أحدثت قطيعة مع المقاربات الكلاسيكية للإستراتيجية، حيث لا ينظر إلى المؤسسة على أنها محفظة من المنتجات/الأسواق، بل أيضا الموارد والكفاءات التي بحوزة المؤسسة، مقارنة الموارد والكفاءات تضم عدد من الفروع أهمها: روتينها وكذا قدرتها على التعلم. وإضافات الباحثين المتنوعة التي، (Barney 1986 و Wernerfelt 1984) نظرية الموارد لرواها حاولت الإحاطة والتأكد من مدى ارتباط الميزة التنافسية بالموارد الداخلية والكفاءات من خلال تحليل الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات ومدى مساهمتها في خلق القيمة بالمؤسسة. أولا: تعريف الموارد إن مصطلح الموارد يعد من بين غير قابل للإحلال ، inimitabilité ، غير قابل للتقليد rareté أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالا واسعا يصعب حصره بدقة؛ فيرى أن موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة RBV مؤسس (Wernerfelt) أما ومرقلت (non substituable) أو نقاط ضعف للمؤسسة، وبطريقة أكثر رسمية فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، المالية، فيرون أن الموارد تتمثل في كل الأصول الخاصة بالمؤسسة والتي تكون Teece و Pisano و Shuen المعرفة، السمعة. أما صعوبة النقل. يرى آخر أن الموارد تتمثل في "كل ما يمكن المؤسسة من تدعيم ميزتها التنافسية يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، هناك إجماع بين الباحثين على أن الموارد تقسم إلى موارد ملموسة، الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع: أ. المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، ب. معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، ت. الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد. أ. الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين. ب. التكنولوجيا: التي تعرف بالعمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات " ، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها. يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، حيث تلعب المعلومات دوراً مهماً، بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة. ثانياً_ الكفاءات: لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين. 1. علاقات تنظيمية معقدة، 2. العلاقة ما بين الكفاءة والنتائج المترتبة عن استغلالها، فلا يكون لهذه الأخيرة معنى إذا لم تمكن المؤسسة من تحقيق الأنشطة بطريقة أحسن من باقي المنافسين، بعبارة أخرى بإضافة استعمالات أعلى وأحسن للمستهلك، والتي تسمح بتجميع وتطوير وبناء موارد جديدة. يتضح من خلال ما سبق أن الكفاءة هي: محصلة التوفيق بين الموارد؛ يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد أي كيفية اختيار الموارد؛ تسمح بتنفيذ نشاط أو عملية محددة و ضمان تحقيق هدف معين؛ التعلم التنظيمي هو العملية التي تؤدي إلى تكوين الكفاءة على أنها كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات، والمهارات والذي يساهم في أداء Roger Mills الكفاءات. يعرف أن امتلاك المعارف سواء كانت نظرية، عملية، بل يجب أن يكون savoir être Le Boterf. " عمل متفوق " والمعارف السلوكية وتصنف الكفاءات إلى صنفين: قيادة الأتباع، (savoir agir). قادرا على توظيفها بالطريقة المناسبة وفي وضعيات مختلفة الوقوف في وجه مثيري المشاكل، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مربحة، الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، بل تسمح بتطورها وتراكمها. كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة. " هي موضوع للتعلم في الأفعال و التطوير بالاستعمال، تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون، مستقرة في الزمن، المنافسة الحقيقية يكون موضوعها هذه الكفاءات أكثر من المنتجات في حد ذاتها، حيث تساهم بشكل كبير في ميزة المنتج النهائي، ثالثا: القدرات الديناميكية بينما وجهة نظر القدرات الديناميكية تهتم بتطويرها، خاصة في إطار بيئة متغيرة، لأنها ستكون سريعة الزوال(بيئة غير مستقرة). القدرات الديناميكية تعرف على أنها قدرة المؤسسة على دمج، بناء، إعادة تشكيل

الكفاءات الداخلية و الخارجية للاستجابة الأحسن لبيئة تتسم بالتغيير المتسارع، تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة. الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة. اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن. الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها. إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، لذا تضيي نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ: خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل. تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون. و تساهم كل مستويات الإستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، و مهما يكن المستوى الذي يستخدم الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، ينبغي على الشركة خلق كفاءات متميزة. فقد تمتلك مؤسسة ما، موارد متفردة ذات قيمة عالية، لكن إذا لم تمتلك القدرات اللازمة لحسن استغلال هذه الموارد، ربما لن تصل إلى خلق كفاءة متميزة، و قد لا تمتلك مؤسسة أخرى الموارد الفريدة