

# بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون

الجزائر

أعلي عبد الله<sup>1</sup>

أحميش كهينة<sup>2</sup>

## ملخص:

يعالج هذا المقال موضوع مهم في مجال الإدارة الإستراتيجية، يتعلّق الأمر بإبراز دور الموارد والكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية، فمع المنافسة الشديدة والعنفية التي تواجهها المؤسسة اليوم، ومع الاهتمام المتزايد للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات والأصول غير الملموسة عموماً، بات لا بدّ للمؤسسة أن تخلق الإضطراب في بيئتها التنافسية وأن لا تكفي فقط بالتكيف معها. لهذا سنتطرق من خلال هذه الدراسة للعديد من المصطلحات لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالمقاربة موضوع الدراسة وعلاقتها بالميزة التنافسية، فهدفنا هو محاولة الوقوف على مدى توفر المؤسسة محلّ الدراسة - فندق هيلتون - على كفاءات محورية تسمح للفندق بتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الموارد، الكفاءات المحورية، الميزة التنافسية، المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.

## Résumé

Cet article traite un sujet très important dans le domaine du management stratégique, il s'agit de mettre en évidence le rôle des ressources et compétences pour l'obtention d'un avantage concurrentiel, compte tenu de la forte et féroce concurrence que la firme rencontre, la firme se trouve donc dans l'obligation de transformer son environnement concurrentielle en basant sur ses ressources et compétences stratégique.

L'objet de cet article consiste à examiner les conditions d'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur les compétences centrales.

**Mots clés :** ressources, compétences de base, avantage concurrentiel, approche basé sur les ressources et compétences.

<sup>1</sup> أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر3.  
<sup>2</sup> أستاذة مساعد - أ، جامعة الجزائر3.

## مقدمة:

منذ سنوات التسعينات من القرن العشرين والنقاش لا يزال محتدماً حول إستراتيجية المؤسسة من خلال الجدل القائم بين الرؤيا الكلاسيكية المرتكزة على الأنشطة والتي نادى بها «PORTER»، والرؤيا المبنية على الموارد والكفاءات. ظهرت هذه الأخيرة في سنوات التسعينات من القرن الماضي كنتيجة لتكامل مقاربتين، المقاربة المبنية على الموارد «Ressource BsdView 'RBV'» والتي أسسها «WERNERFELT» سنة 1984، ثم طورها «BARNEY» سنة 1986، والمقاربة المبنية على الكفاءات «CompetenceBasedView 'CBV'» المستوحاة من المقال الذي كتبه كلٌّ من «HAMEL & PRAHALAD» والذي نُشر لأول مرة في «Harvard Business Review 'HBR'» سنة 1990 معلنين بشكل واضح أنها أفضل وسيلة لوضع استراتيجيات ناجحة ومربحة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها للنجاح في الصناعة.

## أولاً الميزة التنافسية: المفهوم والتطورات

تميّزت الإدارة الاستراتيجية في بداية ستينات القرن العشرين إلى نهاية الثمانينات، بكون التكاليف هي المصدر الوحيد للميزة التنافسية، وتم الاعتماد على الخبرة للتحكم في التكاليف، حيث لا بد للمؤسسة أن تتعلم كيفية تسيير نشاطها بفعالية، فمن خلال تجربتها ستتمكن المؤسسة من تطوير الكفاءات التي تسمح لها ببناء ميزة تنافسية قوية. في هذه المرحلة، كان كسب الحصّة السوقية هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه باعتبارها أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي، فالمؤسسة التي تمتلك أكبر حصّة سوقية حجم نشاطها يكون كبير، وتكتسب خبرة أسرع من غيرها وتكون ذات المركز التنافسي الأقوى في السوق. غير أنه، ومع بداية الثمانينات، جاء «PORTER» وأسس الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

اعتمد منهج الميزة التنافسية في تصميم استراتيجية المؤسسة على مفهوم التموقع أو التمركز التنافسي والذي ينطوي على مبدأين أساسيين هما<sup>1</sup>: يتوجب على المؤسسة أن تتكيف مع بيئتها لضمان استمرارها وبقائها في السوق؛

ولكي تنجح، على المؤسسة أن تكسب مزايا تنافسية حاسمة ومن ثم تدافع عنها لضمان استمراريتها.

والإشكال الذي كان مطروحاً في هذه المرحلة هو: "كيف يمكن للمؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها؟" وقبل الإجابة عن هذا السؤال لا بد من تعريف الميزة التنافسية، فحسب «PORTER» الميزة التنافسية المستدامة هي ذلك العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة وتسمح لها بتحقيق ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها، وتنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع

المؤسسة خلقها للزبون، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة<sup>2</sup>.

لا ينظر الميزة التنافسية على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المؤسسة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل يمكن القول بأنه خليط من كل ذلك، فضلاً عن تكييفه بما يتوافق مع توجه المؤسسة الإستراتيجي والأهداف المطلوب تحقيقها. فالميزة التنافسية تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وهذا ما يقودنا للقول بأنه لا بد للمؤسسة أن تسخر كل إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق مقارنة دائماً بمنافسيها.

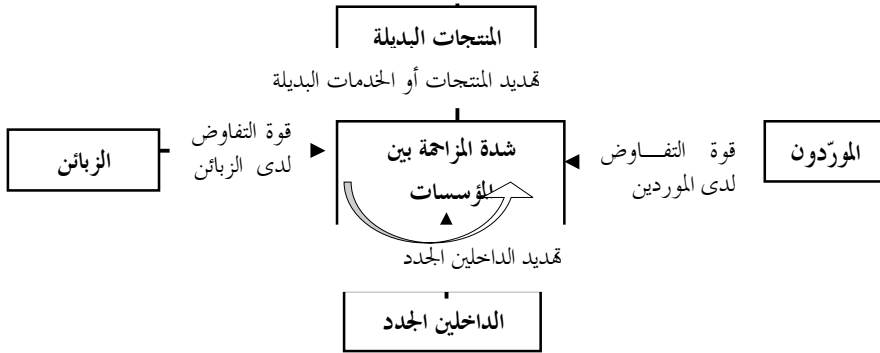
« PORTER » هو أحد الرواد الذين قدموا مقاربة نظرية تفسر العوامل المؤدية لتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة وذلك من خلال نموذج الشهير، ويستند هذا الأخير على سلسلة متكونة من أربع خطوات هامة وهي: أولاً تحديد نطاق اللعب، ثانياً تحليل قطاع الصناعة، ثالثاً تحليل سلسلة القيمة، الخطوة الرابعة والأخيرة هي اتباع إحدى الاستراتيجيات التنافسية. تتمحور الخطوة الأولى في تحديد نطاق اللعب « l'air du jeu » في القطاع، والمقصود بالقطاع الصناعي مجموع المؤسسات التي تنتج سلع أو خدمات متماثلة أي منتجات بديلة بينما تتمثل الخطوة الثانية في تحديد مدى جاذبية قطاع الصناعة، فباعتبار أن هدف أي مؤسسة هو اكتساب ميزة تنافسية داخل القطاع الذي تشط فيه، وجب أن تكون تلك الميزة التنافسية حاسمة، مستدامة ويمكن الدفاع عنها. ويمكن أن يتم ذلك من خلال العمل على القوى التنافسية الخمس المميزة للقطاع، ولهذا الصدد لا بد من تحديد القوى التي تضيع شروط اللعبة التنافسية داخل القطاع. ويتعلق الأمر هنا بالفهم الجيد لقواعد اللعبة « Les règles du jeu » أي تحديد عوامل النجاح الرئيسية للقطاع « Facteurs Clés de Succès ». والمقصود بعوامل النجاح الرئيسية تلك العوامل الاستراتيجية التي يتوجب على المؤسسة السيطرة عليها من أجل التفوق على منافسيها في قطاع معين. ويقول « PORTER » في هذا الصدد « أن اكتساب ميزة تنافسية أمام هذه القوى التنافسية يستند على إجراءين متكاملين وهما حماية المؤسسة من التأثيرات السلبية التي تفرزها تلك القوى وكذا التأثير فيها.

## 2- مقارنة هيكل الصناعة (القوى التنافسية الخمس):

إن العامل الأساسي الذي يحدد ربحية المؤسسة هو جاذبية القطاع الذي تنشط فيه « L'attrait du secteur »، والذي يتم تحديده بخمس قوى: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، شدة المزاحمة بين المؤسسات المتنافسة الموجودة في نفس القطاع. وتحدد هذه القوى الخمس ربحية القطاع لأنها تؤثر على الأسعار، تكاليف واستثمارات مؤسسات القطاع. أي أن هذه القوى التنافسية الخمس تساهم في

تحديد أرباح المؤسسة على المدى البعيد، كما أنها توضح كيفية التي تستطيع من خلالها المؤسسات البقاء وتعظيم ربحية صناعتها، فإذا كان مستوى القوى التنافسية الخمس عالي فإن الربح المنجر عن نشاطها في القطاع سيكون محدود جداً، بينما إن كانت القوى ضعيفة فإن أداء المؤسسة يكون عالي بحيث يتوجب عليها أن تسيّر تلك القوى التنافسية من أجل اكتساب ميزة تنافسية. ومن أجل هذا يتوجب على المؤسسة أن تدرس الهيكل العام للصناعة عوض دراسة كل عنصر على حدى. ولم يتضمن نموذج « PORTER » اللوائح الحكومية كونه ذات توجه ليبرالي يرفض أي تدخل للدولة في نشاط المؤسسة الاقتصادي. وبالرغم من ذلك، ونظراً لأهمية الدولة ومدى تأثيرها في نشاط المؤسسة باعتبارها قوة تؤثر على تنافسية المؤسسة وباعتبارها كذلك قوة تؤثر على جاذبية القطاع، تم إضافة الحكومة كقوة سادسة لتحليل القوى التنافسية، وتختلف أهمية تأثير هذه القوة من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع لآخر. والإشكالية هنا ليست إن كانت الدولة لها تأثير قوي أم لا، مثلما حللنا القوى التنافسية الخمس الأخرى، وإنما نبحت إن كانت القرارات المتخذة من طرف الدولة تحد وتقلص من أرباح المؤسسة. وللتمييز بين قوة الدولة وباقي القوات التنافسية تغيرت تسمية النموذج لـ "نموذج القوى 5" (1) التنافسية.

الشكل رقم (1): القوى التنافسية الخمس في القطاع الصناعي حسب « PORTER »



Source : Michael PORTER, « l'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Op-Cit, p 15.

قدم « PORTER » القوى التنافسية ضمن  
**2.1. تهديدات الداخلين المحتملين الجدد:** قد تشكل المؤسسات الجديدة الداخلة إلى قطاع جذاب وفي نمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات، خطراً وتهديداً على المؤسسات القائمة العاملة في نفس القطاع، لتمييز الداخلين الجدد بقدرات وأفكار جديدة وطاقات متجددة ورغبتهم في اقتحام حصص السوق، حيث يقومون بالضغط على الأسعار، التكاليف ومعدل الاستثمار، ومنه التأثير على

مردودية القطاع ككل. ومن أجل الحد من هذه التهديدات لا بد أن تستخدم المؤسسات القائمة في القطاع حواجز لمنع دخول المنافسين، حيث أنه في حالة ما إذا كانت هذه الحواجز منخفضة فإن تهديدات الدخول ستكون مرتفعة وربحية الصناعة ستكون أقل. والمقصود بحواجز الدخول كل ما يحول دون دخول المنافسين، أي تلك العقبات والعراقيل التي يتوجب على المنافسين الجدد الراغبين في الدخول إلى القطاع تجاوزها، قد تكون هذه الحواجز طبيعية أو استراتيجية، أي أن تكون قد نصبت من قبل المؤسسات الموجودة في القطاع، ونميز ثلاث أنواع رئيسية: الحواجز المالية، الحواجز التجارية وحواجز الموارد والكفاءات.

بالنسبة للحواجز المالية *Les barrières financières*، فهي تضم: **اقتصاديات الحجم** *Les économies d'échelle*، والذي يتوافق مع تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من السلع والخدمات المرتبطة بزيادة عدد الوحدات المنتجة<sup>3</sup>، حيث تفرض المؤسسات القائمة في القطاع الانتاج بكميات تسمح لها بتحقيق تكاليف تنافسية تعيق دخول منافسين جدد؛ **كثافة رأس المال** *L'intensité capitalistique/ Ticket d'entrée*، وتشير إلى رأس المال اللازم للاستثمار والدخول في أحد القطاعات وهذا لتمويل حملات الإشهار، مصاريف البحث والتطوير، اقتناء التكنولوجيات الحديثة والمتطورة، وتمويل دورة الاستغلال وعادة ما تقاس برقم الأعمال السنوي<sup>4</sup>؛ **تكاليف التبديل** *Les coûts de transfert*، وهي التكاليف الآنية التي يتحملها الزبون نتيجة تحوله من منتج المؤسسات الحالية المتواجدة في القطاع إلى منتجات المنافسين الداخلين الجدد.

أما بالنسبة للحواجز التجارية *Les barrières commerciales*، فهي تضم كل من: **الوصول إلى قنوات التوزيع** *L'accès aux réseaux de distribution*، فالمنافسين الجدد يواجهون صعوبة في توزيع منتجاتهم باعتبار أن المؤسسات المتواجدة في القطاع تشل وتشغل كل قنوات التوزيع لتصرف منتجاتها الخاصة، لذلك فالمؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع المؤسسات القائمة بقبول تصرف وتوزيع منتجاتهم؛ **تميز المنتج أو السمعة** *La réputation* فالداخلون الجدد يواجهون ولاء ووفاء زبائن القطاع لمنتجات المؤسسات القائمة لأنها حازت على ثقتهم بفضل تداخل متجانس من علامة المؤسسة، سمعتها وتميز مواصفات منتجاتها وخدماتها، لذلك فالمؤسسات الجديدة مطالبة بكسب ثقة زبائن القطاع، وذلك من خلال بناء صورة خاصة بهم.

وأخيراً، حواجز الموارد والكفاءات *Les barrières de ressources et compétences*، والتي تضم بدورها على: **التكنولوجيا** *La technologie*، حيث لا بد للمنافس الجديد وضع تكنولوجيا أحدث من تلك المستعملة من طرف المنافسين الحاليين؛ **الموارد النادرة** *Les ressources rares*، قد تتطلب

بعض القطاعات امتلاك الموارد النادرة التي يصعب على المنافسين الجدد الحصول عليها؛ **الخبرة L'expérience**، يصعب على المنافسين الجدد الدخول إلى قطاع تحتفظ مؤسساته بعلاقات ممتازة مع الموردّين والموزعين، ولها سمعة طيبة بين زبائنهم، وتسيطر تماماً على المعارف اللازمة<sup>5</sup>.

## 2.2. تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة

مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها. والمنتجات التي يجب أن تكون محلّ مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة-سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة.

## 3.2. القوة التفاوضية للموردّين والزبائن: تحاول المؤسسة التوفيق بين القوة

التفاوضية للموردّين مع القوة التفاوضية للزبائن حتى تحافظ على توازنها داخل القطاع الذي تنشط فيه، ويقصد بالقوة التفاوضية للزبون أن يرغم الزبون المنتج على تخفيض السعر أو زيادة كثافة الخدمات أو يطالب بتحسين جودة المنتج، مما يؤثر على معدلات الربحية المحققة، والمقصود بالقوة التفاوضية للمورد أن يمارس المورد ضغطاً على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة المنتجات.

## 4.2. شدة المزاحمة في القطاع: تأخذ المزاحمة بين المؤسسات المتنافسة

والعاملة في نفس القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع تنافسي ومتميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. وارتفاع درجة المزاحمة سوف يحدّ من الربحية في القطاع، وتعتمد هذه المزاحمة بالدرجة الأولى على الكثافة التي تتنافس بها المؤسسات، وعلى أيّ أساس تتنافس هذه المؤسسات.

## 3. مقارنة سلسلة القيمة:

تعدّ سلسلة القيمة « La chaîne de valeur » والتي اقترحها « PORTER »، من بين التقنيات الهادفة لتحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة وذلك من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة. ويؤكد « PORTER » في هذا الصدد أن الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتصميم، الإنتاج، التسويق، توزيع وتطوير المنتج. ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجدر بالمؤسسة أن تقوم بتشخيص دقيق لكل نشاطاتها. فسلسلة القيمة تمثل الخطوة الثالثة لمقاربة « PORTER »، حيث يتوجب على المؤسسة

أن تضع خطة للعب، حيث تعيد تشكيل سلسلة القيمة الخاصة بها، والتي تعدّ من الأساليب التي يمكن استخدامها لخلق المزايا التنافسية. ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن هدف المؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، فعن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن الوصول إلى فهم عميق لقابليات هذه الأنشطة في خلق القيمة، وبالتالي تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحوّل إلى مزايا تنافسية.

يعدّ كل نشاط من الأنشطة الساندة ضرورياً لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، فالمؤسسة تحتاج البنى الأساسية المختلفة في أداء مختلف أنشطتها الأساسية، وهي تحتاج إلى العنصر البشري والأنشطة المرتبطة به لأداء أنشطتها الأساسية، وبالقدر نفسه الذي تحتاج به إلى الطرق والأساليب المتطورة والتكنولوجيا لأداء الأعمال. وهذه الأنشطة بكل أنواعها ترتبط ببعضها بحيث يؤثر كل نشاط على كفاءة وفاعلية الأنشطة الأخرى، وتحقق المؤسسة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات (والتي يعبر عنها بحصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة) أكبر من التكاليف التي تحمّلها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة.

وتجدر الإشارة كذلك إلى أن إنشاء القيمة يقتضي أيضاً التنسيق بين سلسلة قيمة المؤسسة وتلك الخاصة بالموردين، الموزعين وكذلك الزبائن، وهو ما يطلق عليه بنظام القيم. وإذا كان التكامل والتوفيق بين الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة يمثل التنسيق الداخلي فإن نظام القيم يمثل التنسيق الخارجي ولكل دوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

#### 4. الإستراتيجيات التنافسية:

تسمح هذه الاستراتيجيات التنافسية العامة للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجي (DAS)، وتحدّد كيف ستتنافس المؤسسة من أجل تلبية حاجات الزبون بطريقة أكثر فعالية من منافسيها. ومن أجل ذلك يمكن للمؤسسة أن تتبنى مقاربتين أساسيتين: إما عن طريق تقديم منتج بنفس قيمة منتج المنافسين لكن بسعر أقل من أسعار المنافسين، أو بتقديم منتج مختلف، إما بقيمة أعلى وبسعر أعلى، أو بقيمة منخفضة وبسعر أقل.

### 1.1.4. استراتيجية السيطرة بالتكاليف « La stratégie de domination

» par les couts »

تعدّ استراتيجية السيطرة بالتكاليف مدخل تنافسي قوي في الأسواق التي يتمييز زبائنها بحساسيتهم للأسعار. ونقول عن مؤسسة أنها تطبق هذه الاستراتيجية عندما تقدّم منتجاً/خدمة بنفس جودة منتجات/خدمات منافسيها وبأسعار أقل. فمن خلال تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى مع المحافظة على مستوى مقبول

من الجودة مقارنة مع منافسيها، ستمكن المؤسسة من بيع منتجاتها/خدماتها بأسعار رائدة في السوق. وتعتمد هذه الاستراتيجية على التكلفة المنخفضة وتتطلب أساليب محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، ورقابة مستمرة وصارمة لعوامل تطوّر التكاليف بغرض تخفيضها. ومن بين الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات الرائدة التي تبنت استراتيجية التكلفة الأقل، وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو مقارنتها بأنشطة المؤسسات المنافسة.

## 2.4. استراتيجية التمييز *La stratégie de différenciation*:

يمكن تعريف هذه الاستراتيجية على أنها الأسلوب الذي تبحث فيه المؤسسة عن تمييز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في قطاع واسع من الزبائن الذين تقل حساسيتهم للسعر. ونقول عن مؤسسة أنها تميز وتفرد عن منافسيها عندما يكون بمقدورها تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع نسبياً وبشكل يتم إدراكه من قبل الزبون على أنه شيء فريد أو مميز. هذه الجوانب تتجلى في تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة به، تصميم مميز، سمعة جيدة، خدمات متعددة... إلخ<sup>7</sup>. كما أنّ ميزة التمييز تمنح للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً ومنه تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط نظراً لولاء الزبائن للعلامة. ولإنجاح هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسة تخصيص جزء من أرباحها لإعادة استثمارها في مجال البحث والتطوير بهدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة تتوافق ورغبات الزبائن مع إدراك هذا الأخير للقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين.

## 3.4. الاستراتيجيات المركبة:

كان موضوع الاستراتيجيات المركبة محلّ جدل بين مختلف الباحثين، فبعضهم أيّد أعمال « PORTER » ورفضوا أيّ مزج للاستراتيجيات التنافسية لاعتقادهم أنّ ذلك يؤدي حتماً إلى المسار الأوسط « *La voie médiane* ». ويعتقدون كذلك أنّ اتباع استراتيجية تنافسية واحدة بحتة تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وحاسمة، لأن المؤسسة قد تواجه عدة مخاطر إذا تبنت استراتيجية غير واضحة واتخذت قرارات عشوائية وبدون دراسات دقيقة، فإن لم تكن متأكدة من اختياراتها وتستثمر في أكثر من هدف وأكثر من استراتيجية عامة ستجد نفسها في وضع حرج وخطير. غير أنّ الاستراتيجيات التنافسية العامة التي اقترحتها « PORTER »، وفق المقاربة الجديدة، تبدو أكثر مرونة إذا تمّ مزجها ببعض، كما أنّها تسمح بتوجيه واضح للمؤسسة دون المخاطرة بنجاحها وبالتالي تجنّب الوقوع في فخ المسار الأوسط. وهو ما سيصعب على المنافسين تقليد



مصادر ميزتها التنافسية. من بين الباحثين الذين أيّدوا هذا المنطق ودافعوا على فكرة مزج الاستراتيجيات التنافسية نذكر: « HILL »، « MILLER » و « BILLARD »، وبيّنت هذه الدراسات أنّ هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية يوفرّ مركز أفضل نسبياً مقارنة بالمنافسين، ويعتقدون كذلك أنّ المؤسسة في ظلّ بيئة تنافسية شديدة الاضطراب تصبح أكثر مرونة وتجند مختلف الكفاءات لردع المنافسة، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجية تنافسية واحدة بحتة. وفي هذا الصدد يوضّح « MURRAY » أنّ استراتيجية السيطرة بالتكاليف التي تنافس استراتيجية التميّز ينبغي أيضاً أن تكون استراتيجية تميّز، والعكس بالعكس.

يرى « Laurence BILLARD » أنّ المؤسسة بحاجة إلى سلسلة من المزايا المؤقتة بدلاً من واحدة، فلا يمكن ضمان هذه السلسلة من المزايا إلا من خلال مزيج من الاستراتيجيات العامة. كما أنّه يؤكد أنّ الاستراتيجيات المركبة لا تظهر في وقت واحد، فما إن تنجح الاستراتيجية الأولى يجوز للمؤسسة أن تختار اتباع استراتيجية ثانية في نفس الوقت، حيث يفترض الباحث أنّ المؤسسة في الزمن  $(T_0)$  ليس لها هدف مزدوج يسمح لها بتنفيذ استراتيجيتين تنافسيتين في وقت واحد. بعبارة أخرى، المؤسسة عند  $(T_0)$  تتبنى استراتيجية تنافسية واحدة بحتة فقط. فلا بد للمؤسسة التي تتبع استراتيجية السيطرة بالتكاليف أن تسعى في بداية الأمر إلى توسيع طاقاتها وقدراتها الإنتاجية من أجل فرض سيطرتها في السوق من خلال تخفيض تكاليفها نسبياً. وحين تتمكن هذه المؤسسة من التمتع جيداً في السوق واحتلال الريادة، يمكنها استثمار الموارد والوقت في البحث عن التميّز. فبما أنّها تمتلك مسبقاً ميزة التكلفة الأقل، يمكنها تحسين عرضها من خلال التمتع بطريقة مخالفة على سلسلة قيمة الزبائن. ويمكن تكيف هذا المنطق أيضاً على مؤسسة تتبع استراتيجية التميّز، فهي تتمتع بسمعة جيّدة وقوية وجودة عالية، وخاصة التميّز هذه معترف بها من قبل الزبون، وهذا ما سيمكنها من الاستثمار في تخفيض تكاليف الإنتاج وتخفيض الأسعار، وبالتالي ستزيد من حصّتها السوقية<sup>9</sup>.

لذلك فإنّ الاستراتيجيات المركبة حسب المقاربة المتتابعة لا تظهر في وقت واحد، وبمجرد أن تنجح الاستراتيجية الأولى يمكن للمؤسسة أن تختار اتباع استراتيجية ثانية في نفس الوقت، فالمتابعة لا تنطلق بإستراتيجيتين تنافسيتين مختلفتين في نفس الوقت. وإن جازفت بإستراتيجيتين مختلفتين، فهي تنشر مواردها من دون جدوى. والأهم من ذلك أنّه سيكون من الصعب نمذجة الهيكل لتحقيق الهدفين معاً، والمؤسسة في هذه الحالة تكون عالقة في الوسط.

غير أنّ المقاربة المتتابعة « l'approche séquentielle » التي

اقترحها « L. BILLARD » لا تجيب على مسألة المزج بين الاستراتيجيات التنافسية العامة، فعملية المزج بين الاستراتيجيات التنافسية لا تكون فعالة إلا في حالة تبني استراتيجيتين مختلفتين في نفس الوقت وليس بشكل متعاقب. لذلك ظهرت مقارنة أخرى تبحث عن المزج بين الاستراتيجيات التنافسية بشكل متزامن وتشجع على تطوير استراتيجية ذات بعدين، تخفيض التكلفة والتميز، للحصول على الميزتين التنافسييتين في نفس الوقت.

عندما تبني المؤسسة استراتيجيتين تنافسييتين مختلفتين في نفس الوقت فهي تقوم بتحسين العلاقة قيمة مدركة/سعر بالنسبة لزبائنها. حيث أن عرض المؤسسة عندئذ يكون أفضل بكثير من منافسيها الذين يتبعون إستراتيجية تنافسية بحتة، لأنها في هذه الحالة توفر للزبائن عرضاً بقيمة مرتفعة وأسعار منخفضة. يمكن تعريف استراتيجية السيطرة المزدوجة « La double domination » على أنها التطبيق المتزامن والمنسق للاستراتيجيات المبنية على السيطرة بالتكاليف والتميز.

لا ينبغي اعتبار الميزة المركبة على أنها ميزة مؤقتة وإنما ميزة مرنة تسمح للمؤسسة باكتساب كلا الميزتين، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، المترجمة عبر الزمن، يجب أن تتم مراجعة مثل هذا النوع من المزايا وتحسينها باستمرار. ويمكن للاستراتيجيات المركبة المتزامنة إكساب المؤسسة وضعية تنافسية في ظل بيئة تنافسية مضطربة من خلال تقديم منتجات متميزة وفريدة مع أسعار تنافسية، فمثل هذه المنتجات يمكنها الصمود أمام المنافسة الحالية.

### ثانياً: من الموارد إلى الكفاءات المحورية

إن النماذج التي تم إنشاؤها في الستينات والأعمال التي قام بها « PORTER » والتي تقوم على تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لا تعتبر تفكيراً خاطئاً، حيث كان تحليلاً منطقياً في ظل السياق الاقتصادي الذي كانت تنشط فيه المؤسسات، والذي كان مستقراً نسبياً؛ غير أن شدة المنافسة قد ازدادت حيث أصبحت البيئة غير مستقرة وغير مؤكدة أو كما سماها « R. D'AVENI » المنافسة المفرطة « Hypercompétition ». وهذا ما جعل المفكرين في الإدارة الإستراتيجية يبحثون عن منطلق آخر، وقدّموا تحليلهم اتجاه السبل اللازمة لخلق القيمة، مما أدى إلى زيادة أهمية الموارد التي تؤدي إلى استعادة الأداء في ضوء المتغيرات الخارجية وبناء ميزة تنافسية قوية، وهو ما أدى إلى دعم والدفاع عن فكرة الموارد والكفاءات. ففي ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسيةً، تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء العالي تأتي من المؤسسة نفسها قبل البيئة، أو بالأحرى من كفاءاتها الإستراتيجية. وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هيكل الصناعة، بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن

استغلال وتفعيل مواردها وبناء كفاءاتها المحورية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الاهتمام إلى المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات.

### 1- مفهوم الموارد والكفاءات:

ترجع الأصول الرئيسية لنظرية الموارد والكفاءات في الكتاب الذي نُشر عام 1959 بعنوان « La théorie de la croissance de la firme » للباحثة الاقتصادية « Edith PENROSE »، حيث تقترح أن يتم اعتبار المؤسسة كمجموعة من الموارد الإنتاجية، كما تشير كذلك إلى أن الوضع التنافسي يتوقف على كيفية تنفيذ المؤسسة لأعمالها من أجل استغلال مواردها. وانطلق « Birger WERNERFELT » من هذه الفكرة، حيث انتقد أعمال « PORTER » مقدماً فكرة مغايرة لتحليله، مفادها أن الموارد المتواجدة داخل المؤسسة هي مصدر للتنافس، حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس الصناعة، أي أن الاختلاف يكمن في الموارد التي تمتلكها. بينما واصل « Jay Bryan BARNEY » أعماله مكملاً لما جاء به « WERNERFELT »، وهدفه من خلال الدراسة التي قام بها هو أن يجعل فكرة انطلاق « WERNERFELT » التي بنى دراسته عليها أكثر عملية، حيث وُضع شروط لتمييز الموارد، أي تلك الشروط الواجب توفرها في الموارد لكي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية جاعلاً بذلك نظرية الموارد موقع تشغيل، أي بعبارة أخرى، "كيف يمكن للمورد أن يتسبب في استمرارية الميزة التنافسية؟". وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة لما تستخدم مواردها لتنفيذ إستراتيجية تسمح بإنتاج القيمة، والتي لا يمكن لأي منافس، حالي أو مستقبلي، أن يتبعها أو يقلدها.

وفيما يلي بعض التعاريف للمصطلحات المستعملة في المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات<sup>10</sup>:

- **الموارد « Les ressources »**: وهي أصول خاصة بالمؤسسة و لا يوجد أي سوق يتم تبادل تلك الموارد فيها. يمكن أن تكون ملموسة كما يمكن أن تكون غير ملموسة، ويتم إنشاؤها من المدخلات التي تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى أصول خاصة، ولها عدة تصنيفات سيتم التطرق إليها لاحقاً.

- **الكفاءات « Les compétences »**: وهي وتينيات تنظيمية والتي تتشكل بالتنسيق بين عدة أنشطة، والكفاءات عموماً هي ذلك المفهوم النظامي الناتج عن التفاعل بين تكنولوجيا معينة، تعلم فردي وجماعي وسيوررات تنظيمية. وتسمح هذه الكفاءات بإنتاج موارد جديدة للمؤسسة، وهي ليست بديلاً للموارد وإنما تسهل أو تمكن من تطويرها وتراكمها.

- **الكفاءات المحورية « Les compétences fondamentales »**:

وهي المعرفة الجماعية للمؤسسة « Savoir collectif » وخاصة كيفية التنسيق بين

مختلف المعارف العملية الإنتاجية « Savoir-faire » ودمج مستويات متعددة من التكنولوجيا. وتتميز هذه الكفاءات حسب « HAMEL & PAHALAD » بالخصائص التالية:

توفير إمكانية الدخول لعدد متنوع من الأسواق؛  
المساهمة الهامة في تحقيق قيمة مدركة للزبون؛  
صعوبة تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة.

**- القدرات الديناميكية « Les capacités dynamiques »:** وهي قدرات المؤسسة على تجديد، توسيع، وتكييف كفاءاتها الإستراتيجية. ومثلما هو الحال مع الموارد، فإن الكفاءات بدورها يجب تطويرها، والقدرة الديناميكية تسمح بهذا التطوير وبالتالي ضمان تطور المؤسسة على المدى الطويل.

ومن أجل توضيح العلاقة بين الموارد، الكفاءات والقدرات الديناميكية قام « L. MALTESE » بتقسيم المصطلحات إلى عدة مستويات، وذلك بالاحتفاظ بتعريف « HAMEL & PAHALAD » للكفاءات: الكفاءات هي قدرة المؤسسة على مضاعفة مواردها من خلال مزجها، ووضع المستويات المفاهيمية الثلاث: الموارد، الكفاءات والقدرات الديناميكية، في معادلة رياضية مركبة كالتالي:

القدرات الديناميكية (cd) يمكن اعتبارها كمعادلة  $F(x)$  والمتغير التابع هي الكفاءات (c)، والكفاءات بدورها يمكن تمثيلها بمعادلة  $G(y)$  مع اعتبار الموارد (r) كمتغير تابع، والمعادلة الكلية تكون كما يلي<sup>11</sup>:

$$cd = F(c) , c = G(r) , cd = F(c) = F[G(r)]$$

### **- الكفاءات المحورية كمحرك للمؤسسة**

أول من طرح بعض التساؤلات حول المقاربة الهيكلية كان « Gary HAMEL & C. K. PRAHALAD, 1989 » والذان اعتمدا أساساً على حالة المؤسسات اليابانية، حيث يظهر أن المقاربة الهيكلية لا تفسر المسار التنافسي الذي انتهجته تلك المؤسسات اليابانية التي انطلقت من وضعيات تنافسية ضعيفة وتمكنت من تحويل اللعبة التنافسية لصالحها. فاقترح الباحثان مقاربة بديلة، وأصرّاً على ضرورة خلق أسواق جديدة وعدم الاكتفاء بصياغة الاستراتيجيات بالأخذ بعين الاعتبار المنافسة فقط<sup>12</sup>. والمبدأ الأساسي لهذه المقاربة هو "القصدي الاستراتيجي" « L'intention stratégique » بدلاً من التكيّف مع البيئة التنافسية، وتمّ اعتباره كعنصر أساسي في صياغة الإستراتيجية. وينطوي مفهوم القصدي الإستراتيجي على سعي المؤسسة لتغيير وتحويل بيئتها التنافسية عوض التكيّف معها من أجل تحقيق النجاح، وذلك من خلال تغيير عوامل النجاح الرئيسية لصالحها انطلاقاً من مواردها<sup>13</sup>. وترتكز هذه الفلسفة على فرضيتين أساسيتين، الاستمرار في رؤية طموحة على المدى الطويل من جهة، ومن جهة أخرى، تطوير

مبني على محفظة المؤسسة من الكفاءات المحورية. فالباحثان بذلك يدخلان معلم جديد تماماً ألا وهو الحركة، فالقصد الإستراتيجي يؤدي إلى اعتبار الوضع التنافسي وضعية غير مستديمة ولا يمكن الدفاع عنها، والحل الوحيد لمثل هذه الحالة هو التغيير في الوضع التنافسي قبل أن يبادر المنافسون لذلك.

والمقصود بإستراتيجية الحركة النتيجة الحتمية لسلسلة من الأفعال الإستراتيجية الديناميكية التي تحدث بين المنافسين، وقبل وضع مثل هذه الاستراتيجيات موضع التنفيذ، لابد من توافر مجموعة من المتطلبات التي تجنب المؤسسة مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية، وهي<sup>14</sup>:

- الرصد البيئي المستمر، حيث يسمح باستغلال الفرص السوقية في الوقت المناسب، إضافة إلى مواكبة جميع تحركات المؤسسات المنافسة بغية تجاوزها والتفوق عليها؛

- تعبئة جميع الموارد والكفاءات المتاحة للمؤسسة؛  
- مشاركة والتزام الجميع (أي جميع أفراد المؤسسة) على تنفيذ هذه الإستراتيجية من أجل تحقيق قصد إستراتيجي، والذي يعبر عن التوجه المستقبلي للمؤسسة.

- وسعياً لفهم كيف تمكنت بعض المؤسسات من تغيير بيئتها التنافسية كلياً، اقترح الباحثان «HAMEL & PRAHALAD» مصطلح القصد الإستراتيجي منذ سنة 1989 لتفسير ذلك، ويتمثل هذا الأخير في وضع المؤسسة في قلب القرار الإستراتيجي لمحاولة تغيير اللعبة التنافسية. ويتضمن وضع القصد الإستراتيجي للمؤسسة فرض طموح «une ambition» على المدى الطويل وتحديد الموارد اللازمة حتى تفرض المؤسسة نفسها في القطاع بشكل مستديم. ويجب على القصد الإستراتيجي أن يمثل مستقبل واقعي في طبيعته، والاختلاف الحاصل بين القصد الإستراتيجي والوضعية الحالية للمؤسسة لا يجب أن يكون غير قابلة للقياس، أي أن الضغط الناجم عن الرؤية الإستراتيجية لا يجب أن يكون مثبطاً أو كابحاً.

## 2. القصد الإستراتيجي والرؤية الإستراتيجية:

حسب «HAMEL & PRAHALAD» نقطة انطلاق إستراتيجية المؤسسة هي الرؤية الإستراتيجية، وتكون أصل الاضطرابات التي تحصل في اللعبة التنافسية، وهي تعبر عن ما تطمح المؤسسة للوصول إليه وبلوغه في المدى الطويل. ويمكن تعريفها كذلك على أنها ما تريد المؤسسة أن تكون عليه أو ترغب في القيام به في المستقبل بالمقارنة مع وضعها الحالي، والرؤية تتمثل أساساً في رؤية المؤسسة المستقبلية محددة حسب الموارد والكفاءات الضرورية. وتتميز الرؤية بعدم قابليتها للقياس وانحرافها، وهو ما سيخلق فرقاً بين ما ترغب

المؤسسة في تحقيقه والوصول إليه وبين ما هي عليه في الوقت الراهن. ومن المفترض أن يقود هذا الانحراف إلى اضطراب في البيئة مقارنة بقواعد اللعبة القائمة، وهذا يعني أن المؤسسة ستحوك ظروف بيئتها انطلاقاً من مواردها، وهو ما يخالف ويعارض تماماً مبادئ الإستراتيجية الهيكلية، لذا، ومن هذا المنطلق، فإن الرؤية تعتبر محركاً تطوير المؤسسة. لكن كيف يمكن للرؤية أن تساهم في تحويل البيئة؟

من خلال الخاصيتين الأساسيتين للرؤية الإستراتيجية، عدم قابلية القياس والانحراف، يفترض بالمؤسسة أن تكون في حالة عجز في الموارد. ويمكن أن يؤدي هذا العجز إلى نتيجتين: أثر الرافعة « effet de levier » أي البحث عن الاستخدام الأمثل لأصول المؤسسة؛ أثر الضغط « effet de tension » والمقصود به الحاجة إلى استخدام جديد للموارد. لذلك فإن مبدأ تخصيص الموارد « allocation des ressources » تمّ تجاوزه والتخلي عنه للتركيز أكثر على المنطق المعتمد على الضغط والرافعة، أي مضاعفة استخدام الموارد.

إن محرك الرئيسي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق رؤيتها هي محفظة الكفاءات المحورية التي تمتلكها، ويفترض بالرؤية أن تخلق فجوة بين الحاضر والمستقبل، فهي بذلك ستؤثر على محفظة الكفاءات من خلال الخاصيتين السابقتين، فأثر "الرافعة" الناتج عن الفجوة الموجودة بين ما هو متاح أمام المؤسسة حالياً والمستقبل المنشود، سيولد نوعاً من التوتر والضغط، وهذا الأخير سيفرض على المؤسسة البحث عن الحلول، ولكن يجب يكون الفرق بين الحاضر والمستقبل صغيراً وإلا فإنه سيخلق شعوراً بالعجز أو اللاكفاءة (incompétence)، الذي يواجهه الفرد مع الرؤية، لأن الهدف من كل هذا هو أن يؤدي هذا التوتر والضغط إلى اقتراح إستراتيجيات مبتكرة أي أن يكون الضغط خلافاً؛ كما يولد شعوراً بالتعطّل (inaction) والذي يولد الحاجة إلى تعظيم الاستفادة من الكفاءات المحورية.

يؤدي القصد الإستراتيجي إلى بناء الكفاءات التنظيمية مهيكلية ومهيكلية في آن واحد، فمن خلال خلق فجوة بين الموارد الحالية والمستقبلية، سيساهم الضغط في إنشاء هندسة معمارية (أو بنية) إستراتيجية « architecture stratégique ». وفي هذا الإطار، فإن هدف القصد الإستراتيجي هو تحديد المكانة و الدور الذي ستلعبه المؤسسة في فترة زمنية طويلة، وبالتالي فهو يعتبر تمثيل أو تصور للبيئة التي تطمح وتتطلع المؤسسة لخلقها. والتحدي الذي يواجه المؤسسة حسب مقاربة الكفاءات هو قدرة المسيرين على خلق رؤية إستراتيجية وإبلاغها لكافة أفراد المؤسسة، وفي الجدول التالي بعض الأمثلة عن الرؤية الإستراتيجية.

هذا القصد الإستراتيجي يفرض المؤسسة على توجيه الكفاءات المحورية

التي تحتاج إليها، وذلك من خلال خلق فجوة في الموارد الحالية للمؤسسة، والضغط الناتج عنها سيساهم في تأسيس الهندسة المعمارية (البنية) الإستراتيجية « l'architecture stratégique ».

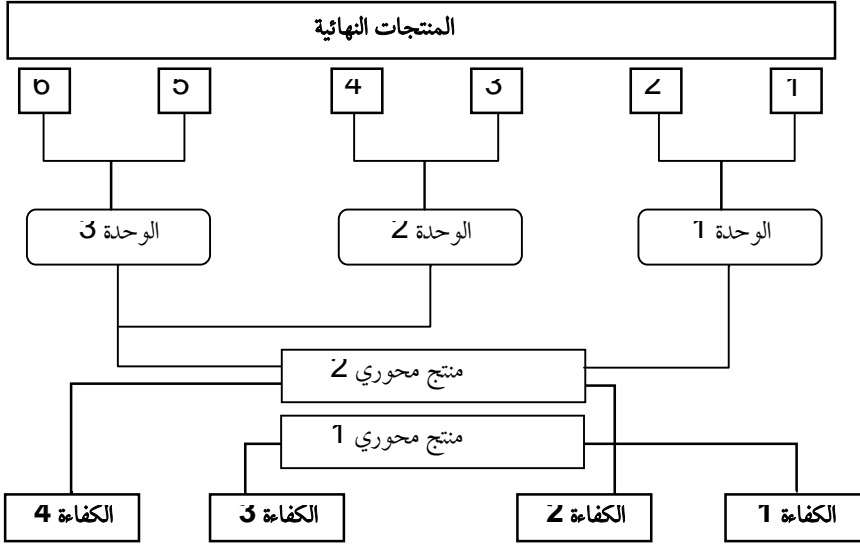
### 3. الهندسة المعمارية الإستراتيجية (البنية الإستراتيجية):

أدخل « HAMEL & PRAHALAD » مفهوم البنية الإستراتيجية باسم خريطة « la carte routière » المستقبل التي تحدّد الكفاءات المحورية الواجب بناؤها والتكنولوجيا الأساسية، أو بعبارة أخرى، فإنّ البنية الإستراتيجية توفر منطق لتعريف المؤسسة وأسواقها، يجب على المؤسسة أن تبني بنيتها الإستراتيجية من خلال تحديد مختلف الطرق الممكنة لوضع وظائف جديدة، ومن خلال اقتناء أو تحويل الكفاءات.

نمى ثلاث مستويات مشكّلة لهذه البنية الإستراتيجية: الكفاءات، المنتجات المحورية والمنتجات النهائية؛ والتميز بين مختلف المستويات أمر ضروري ولا بد منه، لكونها تبرز فضاءات تنافسية مختلفة، والشكل رقم (2) يوضّح ذلك. مستوى الكفاءات: على المؤسسة أن تكون رائدة فيما يخص تصميم نوع معين من الوظائف للمنتج، فعلى سبيل المثال: الكفاءات المحورية لمؤسسة « CANON » تكمن في البصريات « l'optique »، جودة الصور « l'imagerie » و المشغلات الدقيقة « les microprocesseurs » والتي مكنتها من اختراق أسواق متنوعة (آلات النسخ، طابعات الليزر، آلات التصوير والمساحات الضوئية « scanners »).

مستوى المنتجات المحورية: يجب على المؤسسات أن تبحث عن تعظيم حصّتها السوقية، وتمثل المنتجات المحورية الرابط الملموس بين الكفاءات الإستراتيجية والمنتجات النهائية. حيث تسمح المنتجات المحورية بالسيطرة على كيفية تطوّر المنتجات النهائية. فمثلاً: تعتبر محركات مؤسسة « HONDA » المنتجات المحورية التي تستند عليها الكفاءات المحورية للمؤسسة اليابانية، بحيث تولّد في نهاية المطاف مجموعة متنوعة من المنتجات النهائية كالسيارات، الدراجات النارية، جزازات العشب...إلخ.

الشكل رقم (2): البنية الإستراتيجية حسب « HAMEL &amp; PRAHALAD »



Source :Hamel et Prahalad, « The Core competencies of the Corporation », Harvard Business Review, May-June 1990, p82.

يمكن تمثيل المؤسسة كشجرة، حيث يمثل الجذع والأغصان الرئيسية المنتجات المحورية، الأغصان الصغيرة تمثل الوحدات، أما الأوراق، الأزهار والثمار كلها تمثل المنتجات النهائية، بينما تمثل الجذور الكفاءات المحورية. إن اعتمادنا على هذا التمثيل لتجسيد المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات فهذه الأخيرة تهتم أكثر بالجذور لكونها تسمح بخلق أغصان وثمار جديدة. هناك مقاربة أخرى يمكن ذكرها أيضاً، حيث تم الاستعانة بنفس الشكل أي شكل شجري، والذي اقترحه « Marc GIGET » سنة 1998، وحسب الباحث فإنه من الصعب تحديد تأثير المنتجات النهائية على ميزة تنافسية على المدى الطويل. ففي الواقع، الحصة السوقية للمنتجات النهائية لا تعكس بالضرورة تنافسية المؤسسة، لذلك فإنه من الضروري النظر إلى المنافسة من زاوية "كفاءات المؤسسة". وتستند كفاءات المؤسسة على المعارف، التكنولوجيا أو المعارف العملية « savoir-faire » المسيطر عليها من طرف مجموعة من الأفراد حيث يكون تحت تصرفهم معدات وتجهيزات تسمح لهم باستغلال تلك الكفاءات جمعياً داخل المؤسسة.

و تتكوّن شجرة الكفاءات من ثلاث مستويات:

الجذور، والتي تمثل الكفاءات التكنولوجية والمعارف الكيفية التنظيمية؛



الجذع، ويمثل سيرورة الإنتاج أي الطريقة التي بموجبها تعبئ الكفاءات وتقيم؛

الفروع أو الأغصان، وهي تمثل منتجات المؤسسة النهائية.

### -الكفاءات التنظيمية ومهنة المؤسسة:

استعمل مصطلح "مهنة المؤسسة" في أدبيات الإدارة الإستراتيجية للإشارة إلى رسالة المؤسسة، ويمكن اعتبارها مجموعة من الكفاءات التي تسمح بتلبية مطالب معقدة. ومن هذا المنطلق فإن المهنة تعتمد على مدى إمكانية المؤسسة على تغيير نشاطها وعلى قدرتها على التطور، والمقصود به أن المهنة هي القدرة على تنسيق العديد من الأنشطة. فمحافظة الموارد التي تمتلكها المؤسسة شديدة الأهمية، غير أن الطريقة التي تستخدمها أكثر أهمية؛ حيث يمكن للمؤسسة أن تمتلك أحدث المعدات والتجهيزات، مورد بشري مؤهل، أو حتى علامة تجارية مشهورة، غير أنها يمكن أن تهمل كيفية استخدامها بحكمة، ففجاعة وفعالية الموارد المادية والمالية لا تتوقف فقط على وجودها وإنما تتوقف أيضاً على كيفية تسييرها، وعلى التعاون بين الأفراد وقدرتهم على التكيف والإبداع، وكذا على علاقة المؤسسة بمورديها وزبائنها. لذلك هناك من يقول أن مهنة المؤسسة هي نفسها الكفاءات المحورية (الكفاءات المحورية « مهنة المؤسسة »).

### ثالثاً: دراسة حالة فندق هيلتون الجزائر

يمكن الأخذ بعين الاعتبار مستويين اثنين لدراسة الكفاءات:

المستوى الأول خاص بالاستراتيجية العامة للفندق، أي كل ما يتعلق برؤية الفندق وأهدافه الاستراتيجية، وكيف يخلق القيمة لمختلف نشاطاته، وهذا يشمل اختيار نطاق اللعب (أي السوق المستهدف)، والطريقة التي بموجبها سيقوم الفندق بتخصيص موارده بين مختلف الأنشطة.

المستوى الثاني خاص بإستراتيجيات وحدات النشاط الاستراتيجي (DAS) والتي تسعى إلى تحديد عوامل النجاح الأساسية، وهو ما يؤدي إلى تحديد كيفية تحقيق مزايا تنافسية مقارنة بالمنافسين وتحديد الأسواق الجديدة الممكن اختراقها، مع السعي الدائم إلى تحققي أهداف الفندق، وتعتبر وحدة النشاط الاستراتيجي جزء فرعي من الفندق ويمكن تخصيص الموارد لها بشكل مستقل.

سنقوم في هذا المقال بالدراسة على المستوى الثاني، حيث نركز على تحليل الطريقة التي بموجبها يتخذ الفندق قراراته على المستوى التنفيذي انطلاقاً من كفاءاته المحورية والموارد المتاحة أمامه لمواجهة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية على مستوى وحدة عمل إستراتيجية واحدة وهي الإيواء، حيث قسّمنا

الفندق إلى ثلاث وحدات إستراتيجية وهي : الإيواء، الإطعام وقاعات المؤتمرات. يدرج فندق هيلتون الجزائر ضمن فنادق خمس نجوم وهو فندق خاص يتوسط الجزائر العاصمة ويعتبر أحد أهم الفنادق الفخمة بالجزائر نظراً لموقعه الإستراتيجي، حيث يقع بين المطار الدولي هواري بومدين والجزائر الوسطى وبالقرب من معرض الجزائر الدولي والمركز التجاري آرديس « ARDIS ».

يستعمل فندق هيلتون لائحة من التسعيرات المختلفة، كل حسب الموسم، ففي موسم الذروة يستعمل الفندق المستوى الذي تكون في الأسعار في قمّتها (أي جد مرتفعة)، بينما يستعمل المستوى الأعلى في المواسم الدنيا حيث الأسعار تكون جد منخفضة.

### 1- تحليل المنافسة:

بما أنّ فنادق السلاسل العالمية التي تنشأ في دول أجنبية لا تنافس الفنادق المحلية لأنها متميزة عليها بالتفوق الذي يفضّله السياح العالميون، لذلك ارتأينا إلى حصر الدراسة على الفنادق التابعة إلى سلاسل الفنادق العالمية المتواجدة بالجزائر العاصمة فقط، أي كلّ من فندق الشيراتون، فندق السوفيتال وفندق المريكير، وخلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2012.

الحصة السوقية للفنادق العالمية:

2012		2011		2010		
السعر المتوسط	الحصة السوقية	السعر المتوسط	الحصة السوقية	السعر المتوسط	الحصة السوقية	
15703 دج	27,63%	17260 دج	25,67%	17362 دج	23,54%	فندق الهيلتون
18860 دج	27,65%	18703 دج	27,16%	19323 دج	26,16%	فندق الشيراتون
19620 دج	19,72%	18920 دج	23,58%	18407 دج	24,9%	فندق السوفيتال
14830 دج	25%	14631 دج	23,6%	13868 دج	25,4%	فندق المريكير

المصدر: أعدت وفقا لمعطيات الفنادق المذكورة أعلاه

أصبح فندق الهيلتون يعرض منتجات وخدمات بأسعار منخفضة مقارنة بفندقي الشيراتون والسوفيتال، حيث كانت أسعار غرف فندق الهيلتون قبل سنة 2012 مرتفعة نسبياً، حيث كانت تتراوح بين 17000 دج و17500 دج، بينما خلال سنة 2012 أصبح الفندق يعتمد إستراتيجية جديدة، ففي مواسم الذروة يحاول الفندق جذب فئة الأعمال وخاصة السياح الأجانب، بينما خلال الفترات الدنيا (أي خلال مواسم الاصطياف) فإنّ الفندق يسعى إلى جذب السياح المحليين وتشجيع السياحة المحلية (الداخلية)، حيث يتم تخفيض أسعار الغرف إلى حوالي 50%، وفي هذه الحالة يستهدف الفندق فئة معينة من الزبائن وهم خاصة العرسان الجدد.

يحقق فندق الهيلتون ميزة التميّز نحو الأعلى لكونه يعرض منتجات بجودة عالية وبأسعار مرتفعة بمقارنتها مع باقي الفنادق، أما إذا ما قورنت بفنادق من الصنف خمس نجوم، فإنّ جودة خدماتها مماثلة لجودة الفنادق العالمية، وبأسعار

مرتفعة نسبياً، غير أنها ليست بنفس الأسعار ، حيث تبقى أسعار الغرف في فندق هيلتون الأذننى سعراً في هذه الفئة.

### -العلامة التجارية كمورد إستراتيجي:

تقيس العلامة التجارية مدى حضور اسم الفندق في الأذهان، إما بطريقة تلقائية أو موجهة، كما أنها تفترض توفر القدرة لدى الأفراد على ربط اسم فندق "هيلتون" بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها، ويستمد الفندق شهرته من خلال العلاقات التي يربطها بزبائنه، حيث يحاول تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بالالتزام بمختلف العقود المبرمة بين الطرفين، وكذا الالتزام بالتشريعات التي تسنها الدولة، لذلك يمكن إدراج العلامة التجارية كمورد إستراتيجي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفندق لميزة تنافسية، والعلامات التجارية ذات الأسعار المرتفعة تعكس الجودة العالية وهو ما يطلق عليه بالعلاقة جودة-سعر، وينطبق هذا بمضمون أعمق على المنتجات والخدمات العالية والكمالية.

### -الموقع الجغرافي كمورد إستراتيجي:

يُدرج هذا المورد كأحد الموارد الملموسة للفندق حسب تصنيف « WERNERFELT »، حيث يتمتع موقع فندق هيلتون الجغرافي بسهولة التنقل منه وإليه، حيث يقع على الطريق السريع المؤدي إلى الجزائر الوسطى وما يميزه أيضاً هو نقص الاختناقات المرورية، كما أن هناك وسائل النقل البديلة للوصول للموقع، يمكن ذكر على سبيل المثال القطار الكهربائي "التراموي" المؤدي إلى ضواحي منطقة "عين طاية"، فضلاً عن ذلك، يبعد الفندق على مطار هواري بومدين الدولي بحوالي 10 كلم فقط، وهو ما يجعله وجهة للمسافرين من رجال الأعمال، وقربه عن قصر المعارض يجعله وجهة للمستثمرين المشاركين في الصالونات والمعارض الدولية، الأجانب والمحليين على حدٍ سواء. كما أن موقعه ملائم لإجراء عمليات توسّع مستقبلية، وهو ما تقوم به مؤسسة « DAHLI » حيث بدأت بإنجاز مشروع "مدينة" والذي يتضمن فندق آخر من فئة خمس نجوم، منتجات وشقق فندقية فاخرة.

### -إدارة العلاقة بالزبون كفاءة محورية:

توجه فندق هيلتون بالعلاقة بالزبون، حيث يعمل على زيادة الأرباح وتعظيم رضا الزبون حيث يؤدي إلى تحسين عمليات إدارة علاقات الزبائن والمتضمنة استقطاب الزبائن، الاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى تكوين فهم أفضل عن كل زبون وسلوكه. والمعرفة التسويقية المتولدة من إدارة علاقات الزبائن تمكن من فهم متطلبات الزبون وفهم حاجاته، وأخيراً فإنّ الزبون يحصل على خبرات عديدة عند استخدامه لمنتجات وخدمات الفندق، وهذه المعرفة متوفرة ويمكن أن تستخدم بدورها لتحسين خدمات الفندق. ويتم تحويل هذه

المعرفة إلى الفندق لتحقيق مستويات أداء مرتفعة (التغذية العكسية). وبناء التوجه نحو الزبون مع المعرفة التسويقية يعمل على مساندة شفافية المعرفة وتحديد المتطلبات المتعلقة بالكفاءات الإدارية لإدارة معرفة الزبون، ويتم نشر هذه المعرفة بين أفراد الفندق، وهو ما يسمح بتحقيق مستوى مرتفع من الفهم الجيد لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية والتي تكون ضرورية لتحسين عمليات إدارة معرفة الزبون، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الفندق على المدى البعيد.

### خاتمة:

مرّ الفكر الإستراتيجي بمرحلتين أساسيتين، تشير المرحلة الأولى (مرحلة الملاءمة) إلى الفترة التي تكون فيها الاستراتيجية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمبادئ التكيّف والتموقع، حيث كانت الميزة التنافسية مبنية على موقع المؤسسة المنفرد في القطاع الذي تشط فيه سواءً من حيث التكلفة أو من حيث التميز، ومثل هذا التموقع يكون مبني على أنشطة المؤسسة والتي تكون منظمة في سلسلة للقيمة، بحيث لا بدّ للمؤسسة أن تتكيّف مع بيئتها لاكتساب وضع مهيمن وتدافع عنه. أمّا المرحلة الثانية (المرحلة الانتقالية) فهي مرحلة الاضطراب، حيث تعرّضت النظرية البورتيرية لمجموعة من الانتقادات، حيث تمّ اقتراح مصدر جديد للميزة التنافسية وتفسير سبب الفرق في الأداء بين المؤسسات القائمة في نفس القطاع بالاهتمام المركز على موارد وكفاءات المؤسسة. فالمقاربة المبنية على الكفاءات تشير إلى ما يمكن للمؤسسة أن تقوم به أفضل من المنافسين من خلال التركيز على ميكانيزمات وآليات تنسيق ومزج الموارد، فمن بين المهام الرئيسية للمؤسسة أن تكون هذه الأخيرة مكاناً لتراكم، استغلال، تقييم وخلق الموارد والكفاءات التي تجعل المؤسسة كيان متعلم تتغذى بالخبرات، الكفاءات والمعارف، وذلك بفضل ثقافة تشجّع النقاشات والتحديات من خلال رؤية موحّدة ومشتركة.

### المراجع:

1. Maurice SAÏ et Emmanuel MÉTAIS, « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », Université de Droit, d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille, p 185.
2. Michel PORTER, « L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avances », Dunod, Paris, 1999, pp 41-42.
3. Johnson GERRY et autres, « Stratégique », 7eme Edition, Pearson Education, France, 2005, p97.
4. Johnson GERRY et autres, Idem, p98.
5. Johnson GERRY et autres, Idem, p99.
6. Michel PORTER, « L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avances », Op-Cit, p42.
7. بني حمدان خالد محمّد، إدريس محمّد وائل، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 238.

8. JAOUA Aïda, « La double domination : une nouvelle approche d'un avantage concurrentielle », Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005, p253.
9. BILLAR Laurence, « Une approche dynamique des stratégies génériques », Université Pierre Mendès, France, Grenoble, 1999, p 12.
10. Jean-Luc ARREGLE, « Analyse 'Resource Based' et identification des actifs stratégiques », Revue française de gestion, n° 160, Janvier 2006, p244.
11. MALTESE Lionel, « Approche par les ressources d'un Evènement Sportif : Application aux cas des tournois de tennis internationaux français », Thèse pour l'obtention d'un Doctorat en Science de gestion, Université de Droit,d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille, 2004, p29.
12. Maurice SAÏ et Emmanuel METAIS, « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », Op-Cit, p197.
13. MÉTAIS Emmanuel, « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de polyvalence stratégique », Département Management & Stratégie, Groupe EDHEC, p4.
14. HAMEL Gary, PRAHALAD Coimbatore Krishnarao, « La conquête du futur », Edition Dunod, 2006, p41.

