

أهمية المهارات في التميز الاستراتيجي للمؤسسة

أ/ فهيمة بوروية

جامعة بسكرة

Résumé :

L'émergence de la théorie des ressources et des compétences -qui compléter l'approche classique sur la réalisation d'avantage concurrentiel- reflète la prise de conscience des entreprises de la valeur des compétences, cet ressource stratégique qui est considérée l'un des facteurs essentielle de succès, Lorsque elles ont adopté une nouvelle orientation stratégique que le principal pilier de l'excellence sont les compétences stratégiques, Et que quel que soit le résultat des compromis entre les stratégies de réalisation de qualité et de réduire les coûts pour obtenir un avantage concurrentiel grâce à la création de valeur.

Mots clés: les compétences, l'avantage concurrentiel, la création de valeur, l'excellence de l'entreprise

المخلص :

إن ظهور نظرية الموارد والمهارات -التي تكمل التوجه الكلاسيكي بشأن تحقيق الميزة التنافسية- يعكس إدراك المؤسسات لقيمة المهارات، هذا المورد الإستراتيجي الذي يعتبر من العوامل الأساسية للنجاح، حيث تبنت توجّها إستراتيجيا جديدا مفاده أن الركيزة الأساسية للتميز هي المهارات الإستراتيجية، وذلك مهما كانت نتيجة المفاضلة بين إستراتيجيتي تحقيق الجودة و تخفيض التكلفة لتحقيق أفضلية تنافسية من خلال إنشاء القيمة.

الكلمات المفتاحية: المهارات، الميزة التنافسية، إنشاء القيمة، تميز المؤسسة

مقدمة

بحلول القرن الواحد والعشرون تحوّلت و تغيّرت مجموعة كثيرة من المفاهيم التي كانت سائدة قبل هذه الفترة ومن بينها المنافسة، هذا المصطلح الذي يقصد به المزاومة في الأسواق طغى عليه مصطلح جديد فرضته الأوضاع الحديثة وهو التنافسية، و الذي بعكس إمكانية مؤسسة الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها في مجال النشاط أو القطاع الذي تنتمي إليه ويترتب عنها إذن تفوق بعض المؤسسات على باقي المنافسين و تميّزها وهو ما ندعوه بتحقيق ميزة تنافسية.

إذن مفهوم الميزة التنافسية ظهر ليكشف عن قدرة المؤسسات على إحتلال مواقع الصدارة و تحقيق السبق، و تتجلى هذه القدرة في صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لتلك التي تنشط في نفس القطاع. فالمؤسسات مضطرة للبحث عن سلوك أو سياسة جديدة تضمن لها البقاء والحفاظ على ربحيتها، بل و تكون بمثابة الدافع لها نحو تحقيق التميّز، وبالتالي إنتاج سلع وخدمات تفوق في قيمتها تلك التي ينتجها المنافسون والحصول على رضا ووفاء الزبائن، بل وكسب زبائن جدد، فبعد نموذج بورتر الذي أشار إلى سلسلة القيمة و التي تعكس الدور الذي تلعبه مختلف وظائف المؤسسة في عملية إنشاء القيمة من خلال إستراتيجية خفض التكاليف أو التمييز ظهرت المقاربة المبنية على الموارد والمهارات التي تنظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة موارد مادية وغير مادية أو كحافطة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في تحقيق المنتجات وتمييزها، وأظهرت الدور الذي يمكن ان تلعبه المهارات في تميز المؤسسة.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أهمية المهارات في التميز الاستراتيجي للمؤسسة ؟

نحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال ما يلي:

1. مفهوم المهارات، المهارات الإستراتيجية:

1. / مفهوم المهارات: رغم عدم اتفاق الباحثين على مفهوم مشترك للمهارات إلا أنه يمكن إستنتاج أنها ترتبط دائما بإطار العمل، بحيث لا يمكن التحدث عنها إلا في إطار عملي كما يمكن حصر العناصر المشكلة لها -على ضوء ما ورد في أغلب التعاريف- في ثلاثة أبعاد وهي: المعارف، الممارسات، معارف التحلي. فحسب Le boterf:

فإن "المهارة لا تعبر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنها مجموع ثلاثة أبعاد مترابطة وهي: المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، ومعارف التحلي (Savoir-étre) وهذا الترابط خاصية أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام"¹. كما يرى Y.Lichtenberger أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي: المعرفة (Savoir)، القدرة (Pouvoir) وتترجم في الممارسات، والإرادة (Vouloir) والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو التحلي"². وعرفت أيضا على أنها "تنسيق ديناميكي (Combinaison dynamique) لعوامل مختلفة (المعارف النظرية، الإجراءات (التطبيقات الجديدة)، الممارسات، الخبرة...) فهي تعبر عن حالة تعبئة، تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد"³، و عرفت أيضا بأنها لا تقتصر فقط على المعارف بل تشمل أيضا المواقف والسلوكيات (قابلية التكيف، رد الفعل، القدرة على العمل في مجموعة وعلى الاستيعاب وعلى الإتصال أيضا) والتي تسمح باستعمال هذه المعارف بفاعلية في الوضعية المهنية⁴، بينما يربط آخرون المهارات بالهدف، و في هذا السياق تعتبر "التطبيق الفعّال للمعارف المكتسبة في وضعية معينة، في إطار هدف محدد"⁵، فالفرد الذي يمتلك مهارات يمتلك معارف خاصة ودقيقة في مجال معين مما يمكنه من التحكم في الوضعية والتصرف بطريقة ملائمة حسب ما يقتضيه تحقيق الهدف. بينما تركز تعاريف أخرى على الربط بين المهارات وخدمة الزبون: "المهارات ترتبط أكثر فأكثر بقدرة الفرد على الاندماج وسط وضعية معينة، والذي يظهر في التعبئة والأداء، فالعامل يجب أن يثبت قدرة على الاندماج والتنفيذ في وضعيات مختلفة ومعقدة لخدمة الزبون"⁶.

نستنتج إذن أن المهارات هي مجموع المعارف والممارسات المكتسبة بالتعلم والتكوين، والمعبئة في السلوك، ومكيّفة مع وضعيات مهنية محددة للوصول إلى الأداء المطلوب، غير أن هناك من الباحثين - حاليا- من يحصر المهارات في المعارف العملية (Savoir-faire) وذلك لإرتباطها بوضعيات العمل ولأن الممارسات تتضمن معارف نظرية والمهارة تظهر من خلال ما يمكن للفرد أن يطبقه عمليا من معارف وليس من خلال ما يعرفه، فهي

"ممارسة عملية صحيحة"⁷. وقد عرف هذا المفهوم تطورات عديدة وأصبح حالياً ينفرد بخصائص معينة (المهارات مرتبطة بوضعية مهنية معينة، عملية، موجّهة...).
 1. /2 مفهوم المهارات الإستراتيجية: تدعى أيضاً بالمهارات

الأساسية، أو المهارات المتميزة، وهي في الحقيقة تمثل مهارات تنظيمية، فإذا كانت هذه الأخيرة عبارة عن تنسيق وربط بين مجموع المهارات المهنية التي تمثل المستوى الفردي، فإن المهارات الإستراتيجية تتحدد من خلال المهارات التنظيمية⁸.

عرّفها le Boterf على أنها " مزيج من المعارف، المهارات الفردية، ومختلف الموارد، و تنتج عن التنسيق وتجميع الأفضليات (la synergie) بين المهارات الفردية "⁹، كما عرفت أيضاً على أنها المورد الإستراتيجي الذي يسمح للمؤسسة بإنشاء المعارف و الخبرات في الأنظمة التقنية و التفسيرية، القيم و المعايير¹⁰.

في حين يعتبرها البعض: " إدماج لمعارف متخصصة من أجل إنجاز مهمة إنتاجية، حيث الإنجاز المتكرر لهذه المهام يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء القيمة بتحويل العوامل إلى منتجات "¹¹، وهذا التعريف الأخير يركز على نتائج و آثار إستخدام المهارات الإستراتيجية.

إذن -غالباً- لا يمكن التحدّث عن المهارات الأساسية على مستوى الفرد حيث أنها تتعلق بمجموعة أو فريق عمل، ولأنّها تقوم على الإدماج و التنسيق للمعارف و الموارد فقد ميّز Quelin بين ثلاثة مستويات من الإدماج هي:¹²

- مستوى أولي (élémentaire): يضمّ المهارات المرتبطة مباشرة بالأنشطة العملية العادية للمؤسسة (عمليات الإنتاج...).
- مستوى وسطي (intermédiaire): يضمّ مهارات متخصصة مجمّعة في وظائف معينة (التسويق، الإنتاج...).
- مستوى أعلى (supérieur): يضمّ المهارات التي تؤثر على المؤسسة ككل و لا تخص وظيفة محدّدة أو عملية ما وهو المستوى الذي تظهر فيه المهارات الإستراتيجية (عمليات إتخاذ القرار).

ولأن المهارات الإستراتيجية تقوم عليها المزايا التنافسية فهي تعتبر من العوامل الأساسية للنجاح (des facteurss clés de succès) حيث تعرف هذه العوامل على أنّها

"الخصائص الإستراتيجية، التكنولوجية، والتنظيمية التي تكون ضرورية للمؤسسة لتمييز في القطاع و تحقق الأداء المرغوب،¹³ وقد إقترح الباحثون جملة من هذه العوامل منها : القيمة المضافة، جودة المنتجات، أثر منحنيات الخبرة، صورة المؤسسة، جودة اليد العاملة..."

1. /3 خصائص المهارات الإستراتيجية: إعتماداً على

الخصائص الموضحة وفق نظرية الموارد والمهارات (القيمة، الندرة، عدم قابلية النسخ و التقليد، عدم قابلية الاحلال، عدم قابلية الحركة، قابلية الدوام)، فحتى تكون المهارات إستراتيجية يجب أن تتميز بثلاثة خصائص وهي:¹⁴

أ- أن تتميز بها المؤسسة دون غيرها، وتكون صعبة التقليد مما يجعل صفة إحتكارها من قبل المؤسسة دائمة، حيث أن المهمة الأولى للمؤسسة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية هي السبق في الشراء (préemption)¹⁵ أو الحيازة للموارد النادرة والتي تعتبر المهارات أهمها.

ب- تمنح قيمة كبيرة للزبائن (من خلال المنتجات و الخدمات المقدمة).

ت- تغذي مختلف عروض المؤسسة في الأسواق أي تمتاز بالمرونة فلا تقتصر مساهمتها على المنتجات الحالية، بل يمكن أن تساهم في تمييز المنتجات الجديدة أيضا.

وقد حصر G.Hamel و C.K.Prahalad أسباب إعتبار المهارات الإستراتيجية أساساً للصراع التنافسي في نقطتين أساسيتين:¹⁶

ج. المهارات الأساسية لا تخص منتج محدد أو خاص، بل تقوي الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل تشكيلات المنتجات و الخدمات (وهي الخاصية الثالثة التي سبق ذكرها).

د. المهارات الأساسية لها فترة حياة تفوق دورة حياة أي منتج.

1. /4 المجالات الكبرى للمهارات الاستراتيجية: ميّز

C.K.Prahalad و G. Hamel بين ثلاثة مجالات

كبرى للمهارات الإستراتيجية وهي:¹⁷

■ مجال يتعلق بمدخل السوق: (التسويق، التوزيع، المبيعات، تسير العلامات...).

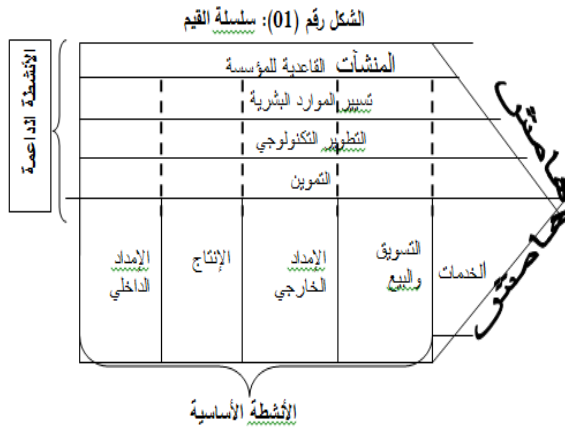
■ العملية الإنتاجية: (سرعة التنفيذ، إحترام الآجال، تحقيق الليونة، تحقيق الجودة...) أي على مستوى المؤسسة.

■ المساهمة الوظيفية المميّزة للمنتوج: هذا المجال الأخير يخص منتج محدد، و له أهمية متزايدة لأنه يحدد المعيار الأساسي عند صياغة المؤسسة لإستراتيجيتها، مما يمكنها من تقديم منتجات ذات قيمة تزيد عما يقدمه المنافسون، وقد أوضح الباحثان الشكل العام للعلاقة بين المهارات الإستراتيجية وتحقيق تميّز المؤسسة، في شكل شجرة. نتعرف على ذلك في النقطة اللاحقة.

II. مساهمة المهارات الإستراتيجية في إنشاء القيمة

يقوم نموذج سلاسل القيمة لـ بورتير (Porter) على أساس تقسيم وظائف المؤسسة إلى أساسية منتجة للقيمة ومساعدة وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (01): سلسلة القيم



المصدر: Octave Jokung-Nguéna et autre, introduction du management de la valeur, édition Dunod, Paris, 2001, p. 64.

- الأنشطة الأساسية: هي الأنشطة التي تؤدي مباشرة إلى إنتاج مادي للمنتج أو تقديم خدمات ما بعد البيع وتتضمن: الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والبيع وخدمات ما بعد البيع.

- **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تساهم في الأداء الجيد للأنشطة الأساسية وتضم: المنشآت القاعدية للمؤسسة، تسيير الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي والتموين.

نستنتج أن أنشطة المؤسسة بغض النظر عن كونها أساسية أو داعمة يقصد منها إنشاء قيمة، فهي تمثل -حسب Porter- العناصر القاعدية للميزة التنافسية، وبالتالي لتمييز المؤسسة.

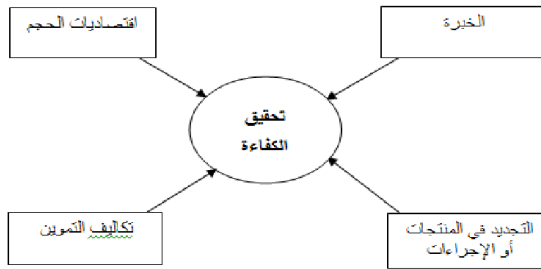
بينما يقتضي منطق المهارات تصوّر المؤسسة على أنها سلسلة مهارات مرتبطة لا يمكن فصلها ترتقي - مجتمعة - إلى المستوى الإستراتيجي، و عليه فإن كل المهارات المتواجدة بالمؤسسة يمكنها أن تشارك في إنشاء القيمة و بالتالي تحقيق التميز.

إنطلاقاً من سلسلة القيمة نحدد ماهي الوظائف التي تضيف قيمة أكبر للمنتج، ثم نحدد ماهي المهارات الإستراتيجية في هذه الوظائف مثل: الشراء، المخزون، الإنتاج، ... وذلك بعد تحديد عتبة المهارات (Seuil de compétence) بها بحيث تضمن هذه الوظائف السير العادي للمؤسسة، وأخيراً ما هي المصادر التي من خلالها يمكن لهذه المهارات أن تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية، وبالتالي فإن المؤسسة وعلى أساس هذه المهارات يمكن أن تتبنى إستراتيجية معينة لتحقيق التميز قد تكون تخفيض التكاليف أو تمييز المنتج أو الخدمة.

II. 1/ المهارات الإستراتيجية و تخفيض التكلفة:

تترجم تخفيض التكلفة في الكفاءة، و تعرف الكفاءة على أنها مستوى الموارد الضرورية للحصول على قيمة معينة، و تحدّد بواسطة سلسلة من عوامل التكاليف¹⁸، ومنه فمن المهمّ تحديد كل المهارات التي تساهم في كل من هذه العوامل (من خلال تحديد عتبة المهارات في كل الوظائف المتعلقة بهذه العوامل)، و بالتسيير المتجدّد لعوامل التكلفة يمكن تخفيض تكاليف المؤسسة وبالتالي تحقيق كفاءتها، ومنه تحقيق ميزة تنافسية، ومن أهم هذه العوامل: إقتصاديات الحجم، تكاليف النموين، التجديد في المنتجات أو الإجراءات والخبرة، والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): عوامل تحديد الكفاءة



Gerry Johnson, Hevan scholes , Stratégique, édition Publi-Union, paris, 2000 p.
المصدر: 197.

اقتصاديات الحجم (L'économies d'échelle):

الوفرة الناتجة من الحجم تؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي التحكم فيها خاصة تكاليف التوزيع أو النشر في الأسواق التجارية، المهارات الأساسية المتعلقة بهذا العامل تتمثل في: القدرة على التعبئة من أجل الاستثمارات الضخمة، المهارات المتعلقة بالإعلان الواسع (حتى نضمن حجم المبيعات الذي يضمن الوفرة في التكاليف)، القدرة على تطوير وحماية شبكة عامة للشراكة والتوزيع...

تكاليف التمويل:

تحقيق أفضلية تنافسية على قدرتها على تسيير مشترياتها من خلال علاقاتها القوية مع الموردين التي تضمن لها قدرة على التفاوض أكثر للحصول على أحسن سعر خاصة إذا كانت تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد الأولية، وبالتالي يمكن لها أن تخفض تكاليفها ومن ثمة أسعار البيع، كما أن توفر المواد الأولية في الوقت المناسب (بسبب هذه العلاقة مع الموردين) يؤدي إلى تخفيض تكاليف التخزين ومنها التكاليف الإجمالية. المهارات الأساسية هنا تتعلق بالقدرة على التفاوض، تسيير المخزون...

التجديد في المنتجات أو الإجراءات:

المؤسسات على تطوير إنتاجية اليد العاملة، مردودية المواد الأولية (الإستغلال الأمثل)، توسيع استعمال رأس المال المتداول أو إعادة صياغة بعض الإجراءات بما يضمن التجديد في المنتجات أو الخدمات.

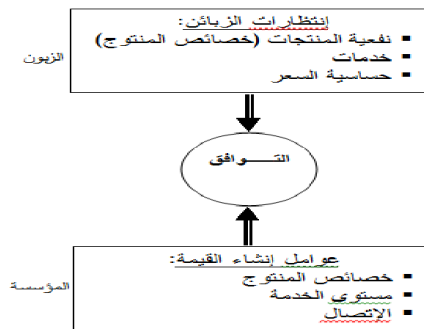
■ **الخبرة:** تعتبر مصدر ضروري لميزة التكاليف، وتعني الاستفادة من الخبرات السابقة، وتعتبر الشركات اليابانية لصناعة السيارات أحسن مثال على ذلك، وكذلك المؤسسات المتخصصة في مجال الإعلام الآلي والتجارة الإلكترونية حيث تكون وتيرة التطور سريعة فتتخفف التكاليف مع النمو القوي للمنتجات أو الخدمات بسبب أثر الخبرات والتجارب السابقة.

بالإضافة إلى مساهمة المهارات الإستراتيجية في تخفيض التكاليف من خلال تأثيرها على هذه العوامل فإنها تقلص حاجة المؤسسة إلى التغيير في كل وضع جديد مما يكلفها كثيرا، لامتيازها بالمرونة كما ذكرنا.

II. 2/ المهارات الإستراتيجية وتحقيق الجودة:

الجودة تترجم في الفعالية، و تعرف الفعالية بأنها مستوى القيمة التي يمكن الحصول عليها من خلال مستوى معين من الموارد¹⁹. وترتبط الفعالية بمهارات المؤسسة المستخدمة من أجل أن تتوافق منتوجاتها وخدماتها مع إنتظارات الزبائن، أي أن المؤسسة تبحث عن المهارات الأساسية التي تضمن تحقيق الفعالية من خلال: التطابق بين خصائص منتوج المؤسسة مع تلك التي ينتظرها الزبون، التوافق بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتوج مع إنتظارات الزبون، والتي يعبر عنها بمصادر الفعالية ومعايير لتقييمها، والاتصال، والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (03): تقييم الفعالية



Gerry Johnson, Hevan scholes , Stratégique, édition Publi-Union, paris, 2000, p. المصدر.: 196.

من خلال الشكل يتم تحقيق و تقييم الفعالية من خلال:

■ **التطابق:** بين خصائص منتج المؤسسة مع تلك التي ينتظرها الزبون، مع الإشارة إلى السعر الذي يجب أن يكون بمستوى هذه الخصائص، حيث أن الزبون لا يتردد في دفع سعر مرتفع إذا كان المنتج يتميز بجودة عالية. المهارات الأساسية هنا تتعلق بالعملية الإنتاجية: تطوير المنتجات المقدمة، تسيير الجودة، والإبداع

■ **التوافق** بين مستوى الخدمات المقدمة أو المقترحة مع المنتج مع إنتظارات الزبون مثل: التسليم، تصليح المنتج، إرشادات حول الإستعمال ...، المهارات التي تعتبر إستراتيجية في هذه الحالة ويجب أن تركز عليها المؤسسة هي المتعلقة بخدمة الزبون.

■ **الاتصال مع الزبائن قبل و بعد عملية الشراء (أي العلاقة بين الزبون والمؤسسة):** يضيف الاتصال قيمة للمؤسسة لأنه يعتبر نوع من الإشهار ينعكس إيجابيا على صورتها أو علامتها.

نستنتج من كل ما سبق أنه على المؤسسة الاعتماد على قوة المهارات الإستراتيجية (من خلال الخصائص التي تجعل المهارات استراتيجية) لبناء مزايا تنافسية طويلة، غير أن المشكل الأساسي يكمن في تقييم هذه المساهمة للمهارات في القيمة المنشأة للمؤسسة.

III. نموذج المهارات الإستراتيجية:

يعتبر تحديد المهارات الأساسية مهمّ على صعيدين إذ يسمح من جهة بضمان التّوفيق بين قدرات المؤسسة و تطور السوق، و بتحديد و قياس مدى مساهمة هذه المهارات في بناء فرص جديدة من جهة أخرى، سواءا كانت الإستراتيجية المتبعة هي تخفيض هيكل التكاليف، أو تحقيق جودة المنتجات والخدمات،

III. 1 / تموضع المؤسسات في الأسواق من خلال

المهارات الإستراتيجية:

حاول الباحثون دراسة الإنعكاس الإستراتيجي للمهارات من خلال تأثيرها على الأسواق فكانت المصنوفة التالية:

شكل رقم (04): مصفوفة المهارات الإستراتيجية والأسواق
الأسواق

جديدة	حالية
(ج) تطوير	(أ) تدعيم (الإحكام)
(د) إبداع	(ب) السبق

المصدر: « compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement »

<http://objectif-compétences.medef.fr>, p.21

توضح هذه المصفوفة إمكانيات إستغلال المهارات الحالية أو الجديدة للمؤسسات في الأسواق الموجودة أو المستقبلية، و بالتالي تنتج أربعة وضعيات أ، ب، ج، د. بحيث:

أ- **التدعيم**: تتموضع في هذه الخانة المؤسسات التي تبحث عن إمكانية تحسين وضعيتها في الأسواق الحالية، بالاستغلال الأمثل لمهاراتها الإستراتيجية الحالية (الإحكام).

ب- **السبق** (التفوق): تبحث المؤسسة في هذه الوضعية عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية لحماية و توسيع حضورها في الأسواق الحالية.

د- **التطوير**: تحاول المؤسسات في هذه الحالة إنتاج منتجات أو

عرض خدمات جديدة، إنطلاقاً من المهارات الإستراتيجية التي تتوفر عليها، و بالتالي إيجاد أسواق جديدة.

د- **الإبداع**: تضم هذه الوضعية المؤسسات التي تبحث عن المهارات الإستراتيجية الجديدة التي تكون ضرورية للمشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل. ويعرّف الإبداع على أنه عبارة عن اكتشاف منتج غير موجود اعتماداً على الموارد النادرة للمؤسسة مثل المهارات الإستراتيجية. ومصادره هي:

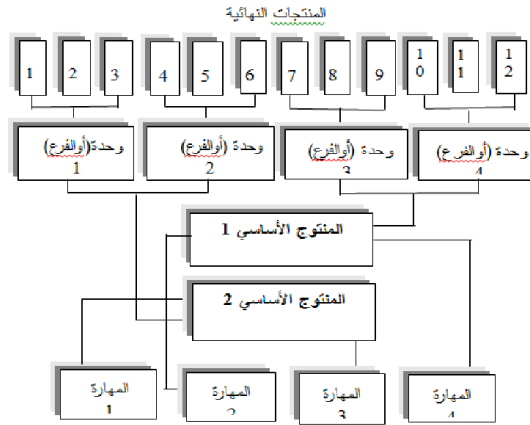
* **السوق**: من خلال التغذية المرتدة (feed-back) التي تسمح بمعرفة تطلعات المستهلكين و منتجات المنافسين.

* **البحث والتطوير** داخل المؤسسة أو من المحيط حيث تستفيد المؤسسة من الاكتشافات التي تحدث خارجها.

يمكن هذا التحليل - وفق هذه المصفوفة - المؤسسة من التخطيط الإستراتيجي لاحتياجاتها من المهارات، حيث أن كل وضعية تبين ما هي المهارات الموجودة (المكتسبة) في المؤسسة، و ما هي المهارات الضرورية للتوقع في الأجزاء المرغوبة في السوق.

و لدراسة العلاقة بين هذه المهارات ومختلف الأنشطة في المؤسسة إقترح الباحثان Prahald , Hamel نموذجا يأخذ شكل شجرة، تمثل هذه الأخيرة المؤسسة، أما الفروع الأساسية فتمثل المنتجات الأساسية، بينما تمثل الفروع الصغيرة الوحدات، والأوراق تمثل المنتجات المباعة للزبائن و التي تعكس صورة المؤسسة في أذهانهم، فالأصل الذي يمثل الجزء المغذي إذن للمؤسسة هو المهارات الإستراتيجية، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

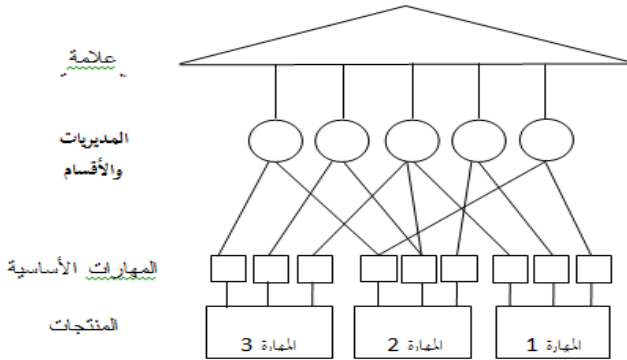
شكل رقم (05): المهارات الإستراتيجية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة



المصدر : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégie : organisation, 3ème édition Vuibert, Paris, 2000, p.89 et

وفق هذا النموذج فإنه يجب إعادة التفكير في الإستراتيجية، ليس من خلال وحدات العمل أو التقسيم التنظيمي، ولكن من خلال تثمين المهارات التنظيمية التي تظهر من خلالها المهارات الاستراتيجية المرتبطة بوحدات الأعمال و التنسيق فيما بينها، وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا، و لأن المنتجات النهائية تعكس صورة المؤسسة - كما ذكرنا - لدى زبائنها والمحيط بشكل عام فإنه يمكن تصميم النموذج بالشكل التالي:

شكل رقم (06): العلاقة بين المهارات الإستراتيجية و صورة المؤسسة



المصدر : Gary Hamel , C.K prahalad, op.cit , p.268.

III. 2/ تنمية المهارات الإستراتيجية: في إطار بناء

المزايا التنافسية على أساس المهارات، يرى البعض أن المهمة الأولى للمؤسسة هي السبق في حياة الموارد النادرة، في حين يركز آخرون على الإنتاج الذاتي للمهارات (Autoproduction) أي محاولة المؤسسة إنشاء مهارات إستراتيجية جديدة إنطلاقاً من تلك التي تتوفر عليها بالإعتماد خاصة على الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية و يعرفون بعمال المعرفة (Knowledges workers).

و حتى تضمن المؤسسة الإستفادة من قيمة هذا المورد لفترة أطول يجب إتباع خطوات محددة والتي يمكن إعتبارها في نفس الوقت عملية تطوير للمهارات الإستراتيجية وهي:²⁰

1- تحديد المهارات الإستراتيجية الموجودة في المؤسسة، من خلال تحديد لكل المهارات الموجودة في المؤسسة (الفردية، الجماعية) (التتظيمية)، (الاستراتيجية).

2- وضع برنامج للحصول على مهارات إستراتيجية من خلال المهارات الفردية والموارد المتوفرة للمؤسسة بالإعتماد خاصة على التعلّم الجماعي، الإهتمام أكثر بالتكوين حيث يعتبر أفضل أسلوب لتطوير المهارات،... وبالتحويل من قطاع إلى آخر في نفس المؤسسة (إذا كان نشاطها في أكثر من قطاع) من أجل تعزيز وضعيتها في السوق مستقبلاً، و تسمى هذه التقنية بالتقليد الداخلي (Banchmarking interne) لأن التقليد يتم من فرع إلى فرع، أو

من قطاع إلى قطاع في نفس المؤسسة، أمّا إذا كان من مؤسسة أخرى (تعتبر رائدة في المجال) فتدعى العملية بالتقليد العام ²¹ (Banchmarking générique) .

3- تنمية المهارات الإستراتيجية الجديدة، من خلال التحفيز، وتوفير ظروف عمل مناسبة...

4- تبسيط وعرض المهارات الأساسية في كل المؤسسة من أجل الحصول على أحسن توفيق بينها وبين المنتج النهائي.

5- حماية هذه المهارات المتميزة من المنافسين.

مما سبق يمكن القول إذن بأنه عندما يكون المحيط جد متقلب فإن المهارات والموارد

تشكل القاعدة أو الأساس الأكثر إستقراراً لتحديد هوية أو وجود المؤسسة²²

خاتمة:

تعتبر المهارات من أغلى أصول المؤسسة لما تنفرد به من خصائص عن بقية الموارد، كالندرة وصعوبة النسخ والتقليد... لذلك فهي تمثل مصدراً لتفوق وتميز المؤسسة، وهذا لا يعني إلغاء أو التقليل من دور الموارد الأخرى ولكن الدور الأساسي في تفاعل كل الموارد لتحقيق ذلك يرجع إلى المهارات. حيث أن المؤسسة لن تستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، بل وبشكل أساسي على وفرتها على أنواعها خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد ذلك أن المهارات -خاصة الاستراتيجية- في الحقيقة تمثل القوة الدافعة للمؤسسة والقاعدة التي يتوقف عليها نجاحها أو فشلها، فحتى لو تفاعلت كل موارد وإمكانات المؤسسة فإن هذا المورد هو الذي يحرك التفاعل ويحدث النتيجة المرغوبة، فهي توفر لها الليونة والإبداع وسرعة رد الفعل وسبق التغيرات... وبالتالي فهي ما يمكن المؤسسة من التميز.

نستنتج إذن أنه بغياب برنامج طويل المدى لاكتساب و تطوير وصيانة المهارات الإستراتيجية، فإن المؤسسة لا تضمن لنفسها التفوق الدائم، حيث أنّ هذا المورد يمثل الدافع والسبب الفعال في تطوير المنتجات المستقبلية و التميز عن المنافسين، لذلك عليها الاهتمام بهذا المورد النادر وتبني منطق المهارات في صياغة إستراتيجيتها واعتماد هندسة التكوين لأن نجاح أو فشل أي مشروع يتوقف عليها بدرجة كبيرة، ومحاولة الاستفادة من الخبرات الرائدة، و كذلك الاهتمام بالمهارات الجماعية (التنظيمية) لأنها مصدر المهارات الإستراتيجية من خلال فرق العمل.

الهوامش:

- ¹ - Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeure, les notions de "compétences" dans les différentes disciplines, www.e-rh.org
- ² - Ibidem
- ³ - Luc Boyer, Noël Equibey, Organisation: théories et applications, 3^{ème} tirage, éd: Organisation, Paris, 2001, p. 232.
- ⁴ - Ibidem
- ⁵ - [http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02-03/thiérie m-5.htm](http://ntide.u-3mrs.fr/services/ntide02-03/thiérie%20m-5.htm)
- ⁶ - Farid Ben Hassel : "La nouvelle boîte à outils des managers certifiés Adm.A : Du référentiel de connaissances en gestion à la veille stratégique au service d'une mise à niveau réussie des entreprises algériennes de la grande région de Ziban", Séminaire de Dynamisation de la gestion des PME : innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004, p. 23.
- ⁷ - Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeure, Gestion des ressources humaines (pratique et éléments de théorie), 2^{ème} édition, éd: Dunod, Paris, 2002, p. 122.
- ⁸ - Pierre-Xavier Meschi « le concept de compétence en stratégie » www.strategie-aims.com/montread/messchi.pdf, p.10.
- ⁹ - Guy le Boterf ,construire les compétences individuelles et collectives, éd: organisation, Paris, 2000,2001, p.154.
- ¹⁰ - Abdelkader Gritli, "comportement stratégique, facteurs clés de succès et contrôles", thèse de doctorat en science de gestion, U.F.R instiut d'administration des entreprise, Université des sciences et technologies de lile1, p.103.
- ¹¹ - Stephane A. Tywoniak , "le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique" , [www.strategie-aims.com/montreal / tywoniak.pdf](http://www.strategie-aims.com/montreal/tywoniak.pdf), p.6.
- ¹² - Idem, pp.6,7.
- ¹³ - Idem, p.106
- ¹⁴ - Thomas Durand , « savoir , savoir-faire et savoir- être , repenser les compétence de l'entreprise , www.strategie-aims.com/montread/Durand.pdf , p. 26.
- ¹⁵ - Stephane A. Tywoniak, op.cit, p.23.
- ¹⁶ - Gary Hamel, C.K. Prahalad, la conquête du futur, éditions Dunod , France, 1999, p.214.
- ¹⁷ - Gérard Koenig, de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du Xxie siecl, éd: Economica, Paris, 1999, p.228
- ¹⁸ - Gerry Johnson, Hevan scholes ,Stratégique, édition Publi-Union, paris, 2000, P .191
- ¹⁹ - Idem, p.196

²⁰ - Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika , Jacques Orsoni , Management (stratégie et organisation), 3^{ème} édition,

éd: Vuibert, Paris, 2000, p.91.

²¹ - Luc Boyer, Didier Burgaud , le marketing avance.. 2^{ème} tirage, éditions d'organisation, France , 2000, op.cit , p.80.

²² - Melbouci Leïla, "du management vers le "e"-management:ou se situent les PME/PMI algériennes?, management towards the "e"-management: where are the Algerian PME/PMI located?", séminaire de dynamisation de la gestion des PME: innovation, Tic, formation, Université Mohamed Khider Biskra, département de gestion, 12-13 avril, 2004