

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات الأستاذة/ سناء جبيرات (✉)

الملخص:

نظرا لكون عملية الاستجابة لتحولات المحيط تتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات والتغييرات في سلوكيات المؤسسة و مفاهيمها ، لاسيما على المستوى التنافسي بغية توجيه ممارسة الإستراتيجية التي تضمن بقائها واستمراريتها ، فقد تنوعت مساهمات الباحثين واختلفت مقارباتهم في هذا المجال حيث يمكن حصرها في مقاربتين هما مقارنة هيكل الصناعة لبورتر والمقارنة المبنية على الموارد والمهارات.

Summary:

Since the obit operation for the ocean needs essentially doing several rectifications and changements in the firm's behaviour and comprehension, especially on the competition level to orient the strategy application which insure its continuity; thus, the searchers' trying becomes vast and their approaching becomes different in this field so that it can be limited between two limits that are the base of porter industry and the one based on the competence and resources.

مقدمة:

يشهد محيط المؤسسات في الآونة الأخيرة موجة من التطورات المتسارعة والكثيفة جعلت من عملية تأقلم المؤسسات أمراً معقداً، لاسيما وان انتشار ظاهرة الاندماج، تحرير الأسواق وسياسات الانفتاح، ظهور التكتلات الإقليمية، تسارع وتيرة العولمة والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات... أثرت بشكل مباشر وعميق في سلوكيات المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية .

وفي ظل هذا الوضع أصبح لزاماً على المؤسسة أن تضمن بقاءها بالتنافسية التي أصبحت ظاهرة العصر والرهان الذي يجب كسبه بثتى الوسائل التي تقبلها قواعد لعبة التنافس، لأن عدم كسبه يعني ببساطة الزوال، بمعنى آخر، أن البقاء لم يعد للأصلح أو الأسرع بل للأطول نفساً من خلال بناء ميزة تنافسية طويلة المدى تضمن للمؤسسة سبق منافسيها والتميز عنهم بدلا من اكتساب الميزة النسبية .

وتنتيجة لما سبق، عرف الفكر الاستراتيجي تطورا ملحوظا في كفاءات اكتساب الميزة التنافسية بدءاً بمقاربة هيكل الصناعة لـ Porter التي تعد من أهم المقاربات التي حاولت تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة، عندما كانت المؤسسة مجبرة على الانتظار لما سيحدث في المحيط لتقوم بردة الفعل بقصد التأقلم والتكيف، لذا كان لزاماً على مسيروها القيام بدراسات تحليلية دقيقة لأهم جوانب المحيط ومحاوره الكبرى ثم تقييم موضوعي للقدرات والامكانيات الحقيقية للمؤسسة بغية تحديد توجهاتها الاستراتيجية، لكن مع التطورات الكبرى والمتسارعة التي عرفها المحيط في العشرية الأخيرة والتي جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وأشد خطورة وعدوانية، جعلت هذه الدراسات أقل ملاءمة وأقل لياقة لأن بقاء المؤسسة أصبح مرهوناً بالسرعة في سيق الأحداث (pro-activity) والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد لإحداث التغيير المناسب، والذي لن يتم إلا برؤية المؤسسة كمحفظة موارد/مهارات بدلا من

مجموعة من الثنائيات منتج/ سوق. وهذا ما تعكسه مقارنة الموارد والمهارات التي تعتبر مدرسة قائمة بحد ذاتها .

وتأسيساً لما سبق، نحاول في هذه الورقة الوقوف على أهم محطتين للفكر الاستراتيجي فيما يتعلق بكيفيات اكتساب الميزة التنافسية هما هيكل الصناعة لـ Porter و مقارنة الموارد والمهارات بعد تناول الإطار المفاهيمي للميزة وإنشاء القيمة للزبون .

أولاً/ الميزة التنافسية وإنشاء القيمة للزبون :

١ . مفهوم وأهمية الميزة التنافسية :

تعد التنافسية من أكثر المصطلحات استخداماً في الأدبيات المعاصرة لاستقطابها أولويات واهتمامات الحكومات، المؤسسات، مراكز البحث ومختلف الأفراد مهما تنوعت مهنتهم أو مواقع وجودهم، فظاهرة التنافسية أضحت الهاجس الطاغى في مجتمعنا المعاصر، حيث أخذت معنى أعم من مجرد كيفية سلوك ممكنة للدفاعيين الاقتصاديين في مجال تنافسي إلى وسيلة وجود باكتسابها وضعية الهدف الأساسي للأجلين القصير والمتوسط بمعنى آخر، أن مفهوم التنافسية أوسع من مفهوم المنافسة لأنه يدل على وجود ديناميكية تتميز بالثنائية (منافسة - إقصاء) في حين تدل المنافسة على وجود ترتيب بين المزاكين بسبب تميز الأسواق بظاهرة التعايش المشترك بين المؤسسات ذات الأداء الجيد والمؤسسات ذات الأداء الضعيف وذلك بممارسة سلوكيات مقبولة تسمح بتحقيق أداء مرضي .

ورغم هذه التفرقة بين لفظي التنافسية والمنافسة فهما يتداخلان ضمن ما أصبح يعرف بالقدرة أو الميزة التنافسية، والتي تعتبر امتداداً وتطوراً لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لـ Ricardo والتي أرجع بموجبها التخصص والتبادل التجاري ما بين الدول إلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، أي أن الوفرة النسبية لعوامل الإنتاج هي التي تحدد طبيعة التعامل التجاري بين الدول القائم على اختلاف ميزتها النسبية^(١)، غير أننا لا نكاد نجد حتى الآن تعريفاً موحداً وشاملاً لهذا

المفهوم، فقد تعرض لجدالات كثيرة ومتنوعة تراوحت ما بين الشمولية والخصوصية، وبين الدينامكية والسكونية، وعليه يمكن استعراض الرؤى المختلفة وفق مايلي :

١.١ المفهوم على المستوى الكلي : اهتم الكتاب والاقتصاديين والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف نذكر منها :

تعرف المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية التنافسية على أنها «الدرجة التي يمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على الطويل المدى، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة»^(٢).

أما Aldington فيرى بأن التنافسية تمثل «قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية» .

وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott.Lodge وهو «أن التنافسية لبلد ما يمثل قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده»^(٣).

كما يراها Landau بأنها «القدرة على المحافظة في اقتصاد عالمي على نسبة نمو مقبولة لمستوى المعيشة مع توزيع عادل وتوفير فرص التشغيل لكل راغب في العمل دون تخفيض نسبة نمو معيشة الجيل الجديد»^(٤).

استناداً إلى التعاريف السابقة نلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع بينها، وتمثل في الكيفية التي تستطيع بها الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتفوقها عليهم، وهذا بدوره سيحقق لها مستوى أفضل لمعيشة أفرادها، وعادة ما يطرح على مستوى هذا التحليل إشكالية دور الدولة، فيرى الأنصار أن الدولة مدعم أساسي للصناعة من خلال وضع سياسات تساهم مباشرة في تنافسية المؤسسة، في حين يؤكد المعارضون على ضرورة التخلي عن اليد غير المرئية، غير أن كلا الفريقين يضعفان من قدرات التنافسية للدولة

بتجاهلهما دورها في توجيه الهياكل المؤسساتية وفي خلق محيط يحث على اكتساب ميزة تنافسية، لذلك تلعب الدولة دور المحفز والمحرض على تنافسية صناعاتها من خلال تكوين المهارات، الاستثمار في البحث والتطوير وخلق بيئة استثمارية جذابة سواء تعلق الأمر بالنظام الضريبي أو تنظيم سوق العمل.

٢,٢ المفهوم على المستوى الجزئي: يرى Porter أن الميزة لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة «الميزة تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة»^(٥).

ويشير A.C.Martinet بأن «التنافسية تمثل استعداد المؤسسة على دعم مستمر للمنافسة وبالتالي فإن المؤسسة ذات القدرة التنافسية هي تلك التي تملك مجموعة من القدرات التي تسمح لها بالدخول والتطور في مجال تنافسي»^(٦). إن هذا التعريف يبين أن التنافسية ليست بديلاً للمنافسة وإنما تعد شرطاً لدخول المؤسسة في مجال تنافسي بتوافرها على مجموعة من الخصائص.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها «قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية»^(٧)، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد «السلمي» في تعريفه للميزة التنافسية على أنها «مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها».

هذا ويشير آخرون إلى الميزة بالمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط

القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها»^(٨).

ما نستخلصه من التعاريف السابقة أن مفهوم الميزة على المستوى الجزئي يتمحور حول قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة لربائنها، والتي تتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبذلك تكمن أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في^(٩):

- إعطاء المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تحقيق نتائج أداء عالية.

- المساهمة في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

- تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

٢. مفهوم إنشاء القيمة للزبون: (the client's value creation)

إن ارتباط التنافسية برضا الزبون، أجبر المؤسسات على تعديل سلوكياتها التنظيمية لتكون أكثر استجابة لمتطلباته بالتوجه نحو تحديد الاحتياجات والرغبات للزبائن الحاليين والمحتملين أولا ثم إنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الاحتياجات من خلال مفهوم جديد - وان كانت جذوره قديمة - يدعى بإنشاء القيمة، الذي أصبح يمثل اليوم العامل المحدد والمنطلق الأساسي لتحقيق تنافسية المؤسسة، أي انه يمثل سبب وجود المؤسسة بعدما كان مجرد معيار لتقييم أدائها المالي.

فالقيمة كمفهوم تعتبر متغيرة تابعة لتطورات أفكار الباحثين عبر الزمن والتي بدورها اختلفت باختلاف تصوراتهم الفلسفية ومعالجتهم المنهجية بدءاً من

Aristotele مروراً إلى Thomas d'aquin Ricardo, Adam Smith, لذلك ..
فإن معرفة لمن تخلق القيمة يحدد محتوى هذه الكلمة، إن النظرة التقليدية التي قامت
على أن الهدف من إنشاء القيمة هو تعظيم ثروة المساهمين لأن هذا يسمح
للمؤسسة بتخصيص وتسيير مواردها المحدودة بأقصى فعالية ممكنة، قد طرحت
مشاكل عديدة لتجاهلها بقية شركاء المؤسسة، فمن خلال دراسات لـ
Black, Wright, Bachman تبين أن توجه المؤسسة فقط نحو هدف تعظيم القيمة
الاقتصادية (تعظيم الثروة) سيؤدي إلى عدم رضا شركاءها الأساسيين لتقديرهم
بأن القيمة المتحصل عليها غير كافية وبإمكانهم إيجاد أفضل منها في السوق،
وبالتالي سيكون أكبر المتضررين في هذه الحالة هم المساهمين، كما تشير دراسات
أخرى قام بها كل من Koller, Murrin بأن مبيعات المؤسسات الأمريكية التي
تولي اهتمام متمثل لكل من العاملين والمساهمين والزبائن تزيد بأربعة مرات من
مبيعات المؤسسات التي تهتم فقط بالمساهمين^(١٠)، لذلك فإنه من أجل إيجاد توازن
جديد بين المستثمرين الماليين والفاعلين الاقتصاديين تم رفض مصطلح القيمة
للمساهمين واستبداله بمصطلح الشراكة في القيمة من قبل
H.W.Stuart , A.M.Brandenburger ، واللذين اعتبروا أنه في إطار علاقة
مورد/ زبون فإن القيمة المنشأة تمثل الفارق بين فرصة العميل (أقصى سعر بإمكان
الزبون دفعه) وتكلفة فرصة المورد (أدنى سعر يطالب به المورد)، هذا بالرغم من
وجود دراسات أخرى في نفس الإطار (الهدف هو تحقيق القيمة الاقتصادية) بينت
أنه على المدى الطويل لن يكون هناك تعارض أو صراعات بين المساهمين وبقية
الشركاء^(١١).

إن تبني رؤية المؤسسة كمجموعة من الشركاء الذين بإمكانهم التأثير على
تحقيق أهدافها وبالتالي ضمان بقاءها، دفع بالعديد من الباحثين إلى تحديد الأطراف
المساهمة والمستفيدة في نفس الوقت من إنشاء القيمة، وأهم الأطراف الآخذة
(taking part) تظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم ٠١ : أهم الأطراف الآخذة و بعض الأمثلة عن انتظاراتهم

أطراف الآخذة الأساسية	أمثلة عن أهم الانتظارات المباشرة
المستخدمون	مكافآت مادية، أمن وظيفي، تفويض السلطة، تكوين اتخاذ القرارات ...
المساهمون	أسهم، أرباح ...
العملاء	الجودة، السعر، الأجل، التنوع ...
الموردون	علاقة مستقرة ودائمة

المصدر:

Jérôme caby, Gerad Hirigoyen: la création des la valeur de l'entreprise 2èm edition, economica, 2001, P.105.

فلا أحد من بين Stakeholders يملك دورا مهيمنا على بقية الشركاء ، ففي بعض الأحيان يسيطر المساهمون لأن المؤسسة تابعة ماليا وأحيانا أخرى يكون الضغط ممارسا من طرف الزبائن لقابلية منتج المؤسسة للإحلال مثلا، وأحيانا أخرى يكون التأثير من قبل المستخدم لمقدرته على التنقل في سوق العمل، وبالتالي فإن مفهوم إنشاء القيمة مرتبط في كل وضعية بالضغط الممارس من مختلف الأطراف القابضة ، وعلى المؤسسة معرفة من يمارس أكبر ضغط على إنشاء القيمة^(١٢).

ونظراً لما يشهده المحيط من تقلبات سريعة وكثيفة فإن مؤسسات اليوم تنشط في محيط جد تنافسي ومفتوح ، يميزه تسارع الإبداع التكنولوجي وشراسة المنافسة ويكون فيه الزبون هو السبب النهائي لإنشاء القيمة لكونه مقدم الطلب والمستعمل والمقيم للسلعة أو الخدمة أما بقية الأطراف فيمثلون الوسيلة لإنشائها ، وبذلك سيكون الضغط ممارسا على خلق القيمة من قبل الزبائن .فإنشاء القيمة للزبون تعرف بأنها «مقدار العائد الذي على استعداد العميل أو الجماعات

الاجتماعية التضحية به مقابل الانتفاع بالخدمة»^(١٣). بهذا المفهوم فإن إنشاء القيمة للزبون يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الربح في اللحظة التي يرغب فيها الزبون اقتناء منتجها أو خدمتها، وهذا السلوك لن يتجسد إلا بالاستجابة لانتظاراته والتي عادة يتم حصرها في العناصر الأربعة التالية^(١٤):

- الجودة التي يرغب الزبون في تعظيمها
- التكلفة التي يأمل الزبون في تقليلها
- أجال التسليم التي يأمل أن توافق انتظاراته
- التنوع

بتحقيق هذه المتطلبات، فإن المؤسسة ستضمن رضا الزبون وبالتالي تحسين مستوى تنافسيتها التي من أجلها أعادت بناء أنظمتها بالتركز حول العمليات الموجهة للزبون، والجديد بدون شك، أنه بعدما كان هذا الرضا مبني على الجودة التقنية للمنتج أصبح اليوم يأخذ بعين الاعتبار معايير أخرى أكثر توسعاً بإدماج جودة الخدمة (الأجال، خدمة ما بعد البيع) ومعايير ذاتية مرتبطة بالتجربة المعاشة للزبون مع المؤسسة (جودة الاستقبال)

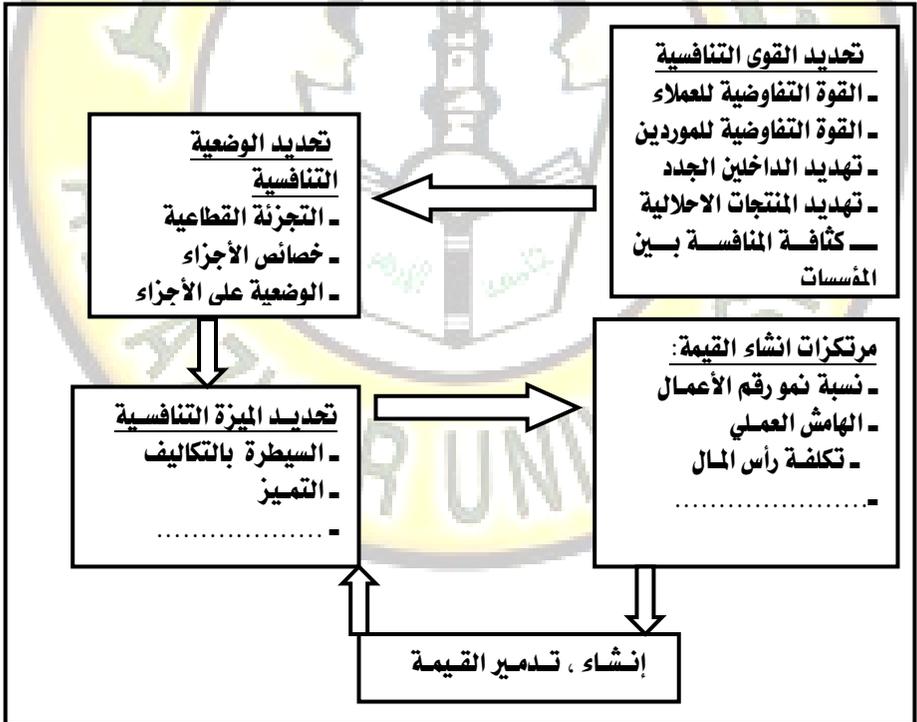
ثانياً: مقاربات للميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها إنشاء القيمة، أي أن تحديد وتحليل القيمة يتمثل في تحليل مصادر إنشاء الميزة، والجدير بالذكر أنه في كل مرة اختلف مجال البحث عن هذه الميزة، فعندما كان ينظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح مجبر على التأقلم ومسايرة المحيط ظهر نموذج Porter الذي يشدد على أن العوامل الأساسية التي تضمن ميزة تنافسية للمؤسسة تحدد من طرف السوق، لكن مع التطورات الكبرى والمتسارعة التي عرفها المحيط في العشرية الأخيرة والتي لا يزال يتميز بها، أدت إلى البحث عن هذه العوامل داخل المؤسسة، وبذلك ظهرت نظرية الموارد والمهارات كمدخل حديث يقوم على وجود علاقة بين التحليل الدقيق للعناصر الداخلية المساهمة في إنشاء الميزة التنافسية و تطور المؤسسة.

١. مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter :

يعد Porter أحد الرواد الاقتصاديين الذين قدموا مقاربات نظرية لتفسير العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال نموذج المعروف بهيكل الصناعة، إذ يؤكد من خلاله على أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن قطاع معين يتمثل في جاذبية هذا القطاع التي يصنعها تجاذب قوى المنافسة بداخله، وأن العامل الثاني هو الوضعية التنافسية النسبية لمؤسسة ما إزاء منافسيها ضمن القطاع، وبتفاعلهما يتم تحديد الاختيارات الإستراتيجية الممكنة في المستقبل. ويمكن تلخيص هذه المقاربة مع إظهار العلاقة بين الميزة وإنشاء القيمة في الشكل التالي :

الشكل رقم ٠١ : نموذج بورتير وعلاقة الميزة التنافسية بإنشاء القيمة



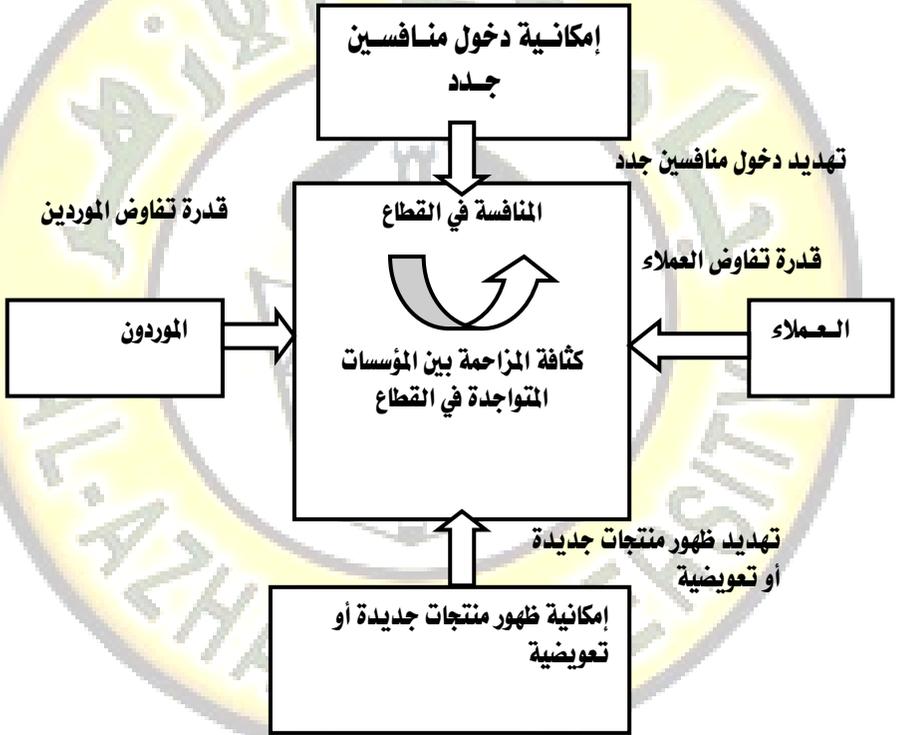
المصدر: (بتصرف من الباحثة) J r me Caby, G rad Hirigoyen: op.cit, p34

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة ل Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات
أ/ سناء جبيرات

١.١ تحديد القوى التنافسية^(١٥):

تهدف دراسة البنية الخارجية للقطاع إلى تحديد القوى التنافسية الأساسية التي بإمكانها التأثير على مردوديته ومن ثمة تحديد درجة تأثيرها في إنشاء الميزة التنافسية للمؤسسة، هذه القوى صنفتها Porter في خمسة أنواع تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم ٠٢ : القوى المحددة للمنافسة في القطاع



Michel Gervais, op cit., P.11

كثافة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في القطاع: تمثل شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة وتنشأ من

كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية (تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز... الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المنافسين، كما ترتبط حدثها بتفاعل جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، ودرجة تمركز المنافسين...

الداخلون الجدد: تشكل هذه القوة خطراً على المؤسسات المتواجدة في القطاع خاصة على مستوى حصة السوق، الأرباح، العملاء، الأسعار... إلا أن درجة هذا الخطر ترتبط بطبيعة ردود أفعال هذه المؤسسات من جهة وقوة موانع الدخول من أخرى، فكلما كانت معوقات الدخول كبيرة كلما قل تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة، منها تمايز المنتجات، الوصول إلى قنوات التوزيع، اقتصاديات الحجم ومنحى الخبرة...

المنتجات البديلة: تشكل هذه القوة تهديداً على مردودية القطاع لإمكانيتها على فرض سقف محدد لأسعار منتوجات مؤسسات القطاع، لذلك يتطلب الأمر رد فعل جماعي كتكثيف الإشهار، تحسين نوعية المنتج...
القوة التفاوضية للموردين: يشكل الموردون قوة ضاغطة على مؤسسات القطاع في حالة توافر شروط أهمها^(١٦):

- أن تكون هذه المجموعة منظمة ومتمركزة في السوق، وأن يكون لديها زبائن مهمين من خارج القطاع.
- أن تشكل منتجاتها عنصراً مهماً ضمن وسائل إنتاج زبائنها مع تمييزها بالجودة وبتكاليف تحويل مهمة؛
- أن تكون لديها إمكانيات التكامل الخلفي.

القوة التفاوضية للعملاء: إن ما يحدد من قوة الزبائن في التفاوض زيادة أو نقصان مجموعة كثيرة من العوامل أهمها^(١٧):

- حجم المشتريات واستمراريتها وقدرة العملاء على تدعيم موقفهم من خلال تنظيم عمليات الشراء مع المؤسسة.
- تكاليف تحول المشتريين لشراء منتجات بديلة من مؤسسات أخرى لم يسبق التعامل معها.

- قدرة المشتري الصناعي بالتكامل للأمام أو الخلف وفق آليات التطور التي يفرضها المحيط.

المنتجات البديلة: تشكل هذه القوة تهديدا على مردودية القطاع لإمكانيتها على فرض سقف محدد لأسعار منتجات مؤسسات القطاع، لذلك يتطلب الأمر رد فعل جماعي كتكثيف الإشهار، تحسين نوعية المنتج...
والجدير بالذكر أن هناك إضافات طرحها العديد من الباحثين لاستكمال تحليل أكثر شمولية منها^(١٨):

❖ إضافة Freeman قوة سادسة والمتمثلة في القوى النسبية لأصحاب المصالح الآخرون، علما بان هذه الأخيرة تختلف من دولة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

❖ إضافة Austin فكرتين أساسيتين، حيث يرى ان الحكومات و السياسات الحكومية تمثل المحرك الأساسي للمنافسة لذا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، كما يجب تحليل هذه القوى في إطار العوامل البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الدول النامية.

١.٢ تحديد الوضعية التنافسية^(١٩)

بعد تحديد القوى التنافسية التي بإمكانها التأثير على القطاع ككل، فان التحليل يمتد إلى دراسة البنية الداخلية للقطاع، فكل مؤسسة متواجدة في القطاع يمكن ضمها إلى مجموعة استراتيجية معينة بالنظر إلى نوعية الاستراتيجية التي تتبعها وبالتالي الوصول إلى تحديد مختلف المجموعات الإستراتيجية ومعرفة وضعيتها التنافسية.

١.٣ تحديد الميزة التنافسية :

إن البحث عن كفاءات إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة بعد إجراء تحليل تنافسي داخل وخارج القطاع يتم عن طريق وسيلة جديدة تدعى بسلسلة القيم، التي توصل إليها M.Porter بناء على اعتقاده بأن الاعتماد على عامل التكلفة في التحليل التنافسي قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة لأن المؤسسة قد ترفع تكاليفها بطريقة متعمدة من أجل الحصول على سعر أعلى للتمييز، كما أن استعمال القيمة المضافة (تمثل الفارق بين سعر البيع وتكاليف شراء المادة الأولية) في تحليل التكلفة يهمل باقي التكاليف المستعملة لممارسة النشاط، بينما الاعتماد على عامل القيمة يجعل التحليل أكثر دقة لأن القيمة المتجسدة في المنتج الذي تعرضه المؤسسة للزبون هي التي تجعل هذا الأخير على استعداد لدفع مبالغ مالية مقابل الحصول على المنتج وليست التكلفة فهذه القيمة تنتجها المؤسسة من خلال العديد من الأنشطة^(٢٠)، لذلك من المنطقي أن ممارسة كل نشاط هي التي تحدد^(٢١) :

- إذا ما كانت التكاليف مرتفعة أو منخفضة .

- مدى مساهمتها في تحقيق الإشباع لحاجات الزبائن وبالتالي تميز المنتج

- الهامش الإجمالي المتحصل عليه والذي يمثل الفارق بين القيمة الإجمالية

المدفوعة ومجموع تكاليف ممارسة النشاط .

تضم سلسلة القيم مجموعة من الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تتفاوت درجة

مساهمتها في إنشاء ميزة منافسية للمؤسسة، هذه الأنشطة تم تقسيمها إلى نوعين

هما^(٢٢) :

— أنشطة رئيسية: وهي الأنشطة التي تؤدي مباشرة إلى إنتاج مادي

للمنتج، تسليمه للزبون وكذا تقديم خدمات ما بعد البيع، تضم أنشطة الإمداد

الداخلي، الإمداد الخارجي، الإنتاج، التسويق وخدمات ما بعد البيع

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة لـ Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات
أ/ سناء جبيرات

— أنشطة تدعيمية: هي أنشطة تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الرئيسية. تضم أنشطة التمويل، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية والمنشآت القاعدية (إدارة عامة، محاسبة...).

ولغرض التوضيح أكثر نورد الشكل التالي الذي يمثل رسم تخطيطي لسلسلة القيم:

الشكل رقم ٠٣ : سلسلة القيم



المصدر: Strategor, op cit., p.46

يتطلب الحصول على ميزة تنافسية ممارسة أنشطة السلسلة إما بتكاليف منخفضة عن تكاليف المنافسين وإما بطريقة تؤدي إلى تميز المنتج، وعلى أساس ذلك فإن الميزة التنافسية بالنسبة لـ Porter نوعان: ميزة على مستوى التكاليف وميزة على مستوى المنتج.

الميزة التنافسية على مستوى التكاليف:

إن اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة يتطلب منها ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكاليف أدنى من تكاليف مزاحمها، لذلك فإن معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة للتكاليف تنتج عن تحليل تكاليف كل نشاط مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل تطور التكاليف لأن تحديدها يسمح بالحصول على المعرفة الدقيقة والعميقة للمصادر المحتملة لميزة التكلفة وطرق تحسينها، كما أن معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة للتكاليف تتطلب أيضا القيام بتحديد سلاسل قيم المنافسين من أجل تحليل ودراسة تكاليفهم ومختلف مصادرهم المحتملة لميزة التكلفة، ومن ثمة إجراء مقارنة بينها وبين منافسيها.

الميزة التنافسية على مستوى المنتج:

تتميز المؤسسة عن المنافسين من خلال عرض منتج فريد أو وحيد يلقي الاهتمام من قبل الزبون، فاهتمامات هذا الأخير يتم معرفتها بالجوء إلى سلسلة قيمه التي تحدد حاجاته، الطريقة التي يتم بها استعمال المنتج والتأثيرات التي تمارسها المؤسسة على أنشطته، لذلك يتجاوز التميز عرض منتج بسعر أدنى من سعر المنافسين أو بيع كمية أكبر.

نخلص في الأخير إلى أن المقاربة المقترحة من طرف بورتر تعد إحدى الإضافات المهمة في مجال الفكر الاستراتيجي لتأكيداها على مفهوم الميزة التنافسية في بناء الاستراتيجيات وفي ضمان نجاعة الأداء، على الرغم من تجاهلها للموجودات الداخلية بالمؤسسة وأهميتها في منح ميزة تنافسية طويلة المدى مهما كانت طبيعة المحيط وحدة المنافسة، في المقابل، فإن المقاربة الموالية تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة على اعتبار أن ركيزة بناء الاختيارات الإستراتيجية يتمثل في الموارد الداخلية وقطب المهارات.

٢. المقارنة المبنية على الموارد والمهارات :

٢.١ الجذور الاقتصادية للمقارنة المبنية على الموارد :

نتيجة لسرعة تقلبات المحيط وكثافة مخاطره أصبح بقاء المؤسسة مرهونا بتحديد خصوصيتها التي تميزها عن منافسيها وكذا المحافظة عليها . فهذه الخصوصية ترتبط بنوع خاص من المزايا التي يصعب تقليدها وإحلالها كما تساهم في إنشاء القيمة للزبون، لذلك أعيد النظر في صحة العلاقة السببية بين الصناعة الجذابة والمؤسسة ذات الأداء الجيد ، بمعنى آخر أن الميزة التنافسية لن تكون بالضرورة نتيجة الاختيار الواضح للثنائية منتج/سوق وإنما نتيجة امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة تشكل ربع أو شبه ربع للمؤسسة^(٢٣). وهكذا فقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة الى المؤسسة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة واستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتج/سوق) بل من خلال مواردها الداخلية وغير المادية .

تعود أصول هذه النظرية إلى قانون/المنافذ لـ «Say» الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى، ونظرية الريع لـ «David Ricardo» التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ربيعية مفيدة، وإلى Penrose الذي صاغ أول فرضية حول تباين المنظمات بخصوص الموارد وإنشاء القيمة^(٢٤)، لتبلور الفكرة فيما بعد لدى Collis, Barney, Wernerfelt, Remult...الذين تتفق تصوراتهم حول أن تطور المؤسسة لا يرتبط فقط بوضعيتها الخارجية ولعبة القوى التي تخضع لها ولكن جزء كبير من نجاحها يرتبط أيضاً بالموارد التي تملكها والتي تعبئها بطريقة تخدم عملاءها ، ليضيف Schoemaker إلى أن «لب نظرية الموارد ليس فقط الكشف عن تخصيص مختلف الأصول والموارد وإنما هو الإشارة بالخصوص إلى كيف أن القدرات التنظيمية المتميزة تسمح بإنشاء مزايا تنافسية طويلة المدى في ظل ظروف معينة»^(٢٥).

وفي هذا المنظور فان هذه النظرية تعترف بالدور البارز للسلوك التنظيمي

والقدرات التسييرية في نجاح المؤسسة، فهذه الأخيرة هي التي تعمل على انتقاء واختيار نشاطها تبعاً لمواردها ومهاراتها المتميزة التي تشكل أساس الميزة التنافسية المستقبلية، لذلك تعرف المنظمة بأنها «مجموعة من الموارد، بعضها خاص يسمح بخلق وإدامة الميزة التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى»^(٢٦). وأهم المبادئ الأساسية لنظرية الموارد حسب Hamel و Prahalad هي^(٢٧):

- اعتبار المؤسسة محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقى دور التجزئة قائماً.

- اختلاف المؤسسات يكمن في كيفية مزج الموارد وهذا ما ينتج عنه فروقات في النواتج التي نستخلصها من مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

- ضعف الموارد لا يمنع المؤسسة من تحقيق النجاح كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- الاستعمال الذكي للموارد.

- تحسين الإنتاجية ينتج عن مخرجاتها وليس الاقتصاد في الموارد على الاعتبار أن هذه الأخيرة وجدت لتحقيق أقصى ناتج.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن *Wernefelt* يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (*Resource based view*) حين استعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة ١٩٨٤ في جريدة التسيير الاستراتيجي (*Strategic Management Journal*) ثم تبعه آخرون من أمثال "*Grant*" و "*Cool*" و "*Bernay*" المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الاستراتيجية.

٢.٢ تعريف الموارد :

يجد الباحثون اليوم صعوبة في تحديد المفاهيم وضبطها، والشأن نفسه عندما يتعلق الأمر بمصطلح الموارد، كون أن هذه الأخيرة تتميز بتعدد أبعادها ومجالها

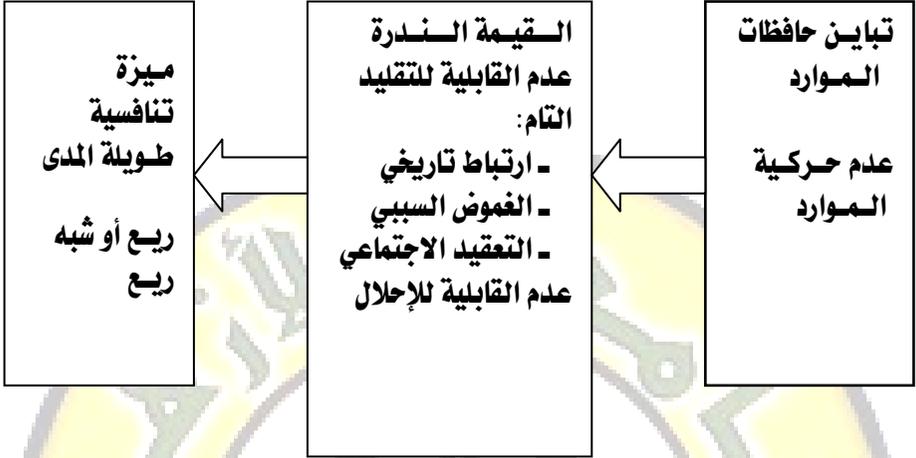
الواسع، فكل ما يساهم في أداء المؤسسة يعد مورداً، وفي هذا السياق يرى Wernerfelt بأن موارد المؤسسة تتمثل في لحظة معينة «في مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة طويلة نسبياً»^(٢٨)، أما Tarondeau فإن «موارد المؤسسة هي كل ما يمكن لهذه الأخيرة تعبئته لينتج ميزة تنافسية»^(٢٩)، كما يشير Barney إلى أن الموارد تمثل «جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، معلومات، معارف... المراقبة من قبل المؤسسة لتسمح بتصوير وتنفيذ استراتيجيات تحسن من عملها وفعاليتها»^(٣٠) مضيفاً إلى أنه يمكن للموارد تصنيفها إلى ثلاث: مالية، بشرية وتنظيمية.

ومن أجل أن تكون هذه الموارد مصدراً للميزة التنافسية، حاول الكثير من الكتاب تحديد خصوصياتها في النقاط التالية^(٣١):

- القيمة: بمعنى القدرة على إنتاج وتطوير منتجات أو خدمات ترضي الزبون.
- الندرة: لا تقتصر فقط على معنى المورد الوحيد (unique) وإنما تعبر عن وضعية شبه احتكارية للمورد أو عدة موارد بين عدد محدود من المؤسسات.
- عدم قابلية التقليد: تدل على عدم إمكانية نقل المورد من مؤسسة إلى المؤسسة إلى أخرى لأنه نتاج لغة مشتركة وروتينات خاصة بالمؤسسة وأيضاً لغموض العلاقة السببية بين الموارد والأداء.
- غير قابل للإحلال: بمعنى عدم إمكانية تعويض المورد بمورد آخر يحمل قيمة مماثلة له.

ولغرض التوضيح أكثر نورد الشكل التالي الذي يربط العلاقة بين هذه الخصائص وإنشاء الميزة التنافسية

الشكل رقم ٠٤ : خصائص الموارد الاستراتيجية



المصدر : Jean Claude Tarondeau , op. cit., P.60

٢.٣ المقاربة المبنية على المهارات

شكلت الموارد مادة خصبة في الفكر الاستراتيجي، مما أدى إلى استقطاب العديد من الباحثين الذين قاموا بتطوير الفكرة من مسالة موارد إلى مسالة معارف ثم مهارات مبررين ذلك بان الميزة لا تكمن في الموارد وإنما في القدرة على مزجها وخلق توفيقات جديدة، فهذا المزج له أثر ضمني، غير مرئي يصعب تقليده أو اكتسابه، فهو ناتج عن التعلم الجماعي وعن تاريخ المنظمة، كما يضيف آخرون بان كل أصل أو مورد مادي قابل للتعريف والشراء، بمعنى قابل للتقليد وبالتالي لا يحمل ميزة تنافسية، بينما الموارد غير المادية خاصة المهارات التي تتمتع بالخصوصيات الاستراتيجية فهي مصدرا للميزة التنافسية، وبذلك ظهرت في بداية سنوات التسعينات رؤية مكملة لنظرية الموارد، تقوم على أن القيمة الاستراتيجية للموارد مرتبطة بطريقة مزجها، تنسيقها واستعمالها مع موارد أخرى خاصة بالمؤسسة والتي يمكن اللجوء إليها.

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة ل Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات
أ/ سناء جبيرات

فنظرية المهارات أضافت أبعاد تصورية جديدة، تأخذ بعين الاعتبار مظاهر التفاعلات المعقدة للموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية و التفاعلات الاجتماعية داخل وبين المنظمات، ولكنها لم تخرج عن الإطار النظري للمقارنة المبنية على الموارد. ومن أجل التوضيح أكثرنا نورد الجدول التالي الذي يلخص خصوصيات التيارات الثلاث:



الجدول رقم ٠٢ : مقارنة بين التيارات الثلاث

المقاربة المبنية على المهارات	المقاربة المبنية على المعارف	المقاربة المبنية على الموارد	
- الموارد غير المادية - المهارات - استراتيجيات الحركة	- المعرفة - التعلم - تسيير وإنتاج المعارف	- جميع أنواع الموارد - خصوصيات الموارد - المحافظة على الميزة	الأبعاد المستند عليها
Hamel, prahaled, Heene, evans, Shulmen, starlk	Grant, spender Zender, prahaled, Conner, koyut	Penrose, wernerfelt, Rumelt, berney, cool Schoemaker, lippman	الرواد الأساسيين
شبهه ربيع، شومبيري	شبهه ربيع، شومبيري	شبهه ربيع، الريكاردى	نوع الربيع
تسيير المهارات في المؤسسة	تسيير التعلم في المؤسسة	تحديد وتسيير الموارد النادرة غير قابلة للنقل ولا الإحلال	دور التسيير

المصدر:

Arregle JL et Quelin B l'approche fondue sur les ressources in: Stratégie; actualité et future de la recherche. édition vuibert, Paris, 200, P278

إن طبيعة المهارات التي تقوم على هذه المقاربة تتمثل في المهارات التنظيمية أو الجماعية، التي يعرفها البعض بأنها «مزيج من المعارف، المهارات الفردية والموارد المختلفة، كما تنتج عن التوافق وتجميع الأفضلية synergie بين المهارات الفردية»^(٢٢)، كما يراها البعض الآخر بأنها «إدماج معارف متخصصة من أجل إنجاز مهمة إنتاجية، فالإنجاز المتكرر لهذه المهام الإنتاجية يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالقدرة على إنشاء قيمة للمؤسسة وذلك بتحويل العوامل إلى

الميزة التنافسية: من مقارنة هيكل الصناعة ل Porter إلى مقارنة مبنية على الموارد والمهارات
أ/ سناء جبيرات

منتوجات»^(٣٣). والواقع أن هذه النظرية لم تلقى نجاحا كبيرا إلا بمقالة Hamel, Prahalad حول المهارات الأساسية (core competencies)، فيرى الباحثان أن المهارات الأساسية هي «المعرفة الجماعية للمنظمة خصوصا في طريقة تنسيق مختلف مهارات الإنتاج وإدماج متنوع لسلسلة من التكنولوجيات»^(٣٤). ومن أجل أن تكون هذه المهارات أساسية يجب أن تتميز بثلاث خصائص هي^(٣٥):

- المرونة بمعنى القدرة على إنتاج منتجات وخدمات جديدة

- لها قيمة كبرى لدى الزبون

- إظهار مستوى عالي عن المنافسين أي التميز عن المنافسين

ونظراً لكثرة ما كتب حول المهارات الأساسية نورد الجدول التالي الذي يلخص

خصائصها عند بعض الباحثين والمهتمين بهذا المجال :

الجدول رقم ٠٣ : خصائص المهارات الأساسية عند بعض المؤلفين

المؤلفين	الخصائص
Hamel et prahaled (1990-1995)	- مدة حياة أكبر من جميع المنتجات - الفرد وحده لا يمكنه أن يملك مهارات أساسية - تنشئ القيمة في عيون الزبائن - المرونة
Schoemaker(1992)	- تطور بطيء بالتعلم التنظيمي - غير مرنة للاستثمارات - صعبة التقليد والنقل - ميزة تنافسية للزبائن - أفضلية التجميع مع القدرات الخاصة

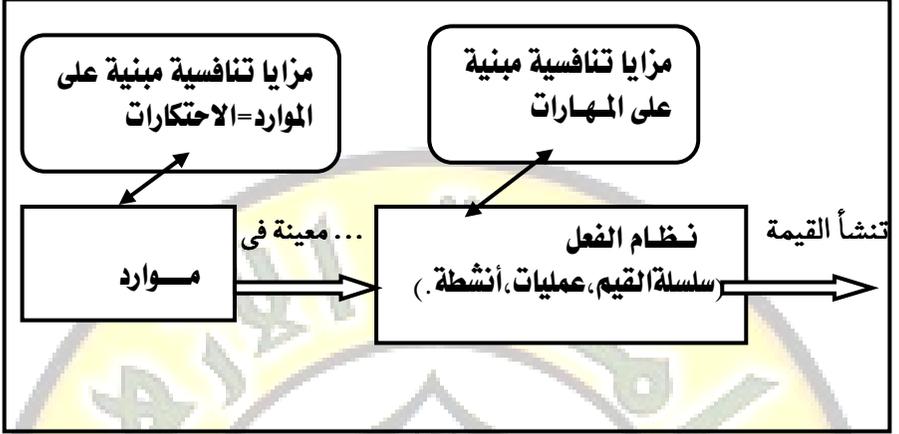
المؤلفين	الخصائص
Qinn et hilmer (1994)	- مجموعة من المعارف أو القدرات - المرونة - طويلة المدى - القدرة على التكيف والتطور - مصادر وحيدة للتحسين في سلسلة القيم
دراسة مكتب الاستشارة Francis vidal(1999)	- محرك للمؤسسة - تمنح الوسائل للاستراتيجية - لها علاقة وطيدة مع الزبائن

المصدر: ,Op.cit, Caroline Sargis

٢.٤ المقاربة والميزة التنافسية:

تتصور هذه النظرية أن إنشاء القيمة يقوم على امتلاك المؤسسة لمهارات مميزة. فكل مؤسسة تملك محفظة موارد خاصة ، تمنحها ميزة تنافسية إذا كانت تملك القدرة على الفهم والممارسة بطريقة أفضل من منافسيها ، وعليه فان الميزة لا تنشأ من الموارد المعبئة عن طريق نظام الفعل و إنما من نظام الفعل نفسه أي أن بناءها يقوم على المهارات أكثر من احتكار الموارد . والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم ٠٥ : مزايا تنافسية مبنية على المهارات



المصدر: Philippe Lorino ,opcit,p85

يشير الشكل السابق إلى وجود عملية ديناميكية نتيجة ارتباط المهارات بالفعل والذي يعبر عن التطور المستمر للقاعدة المعرفية في المؤسسة بمعنى آخر، إذا كانت المهارات تمثل الامكانيات في إنشاء قيمة باستعمال توليفات من الموارد، فإن الفعل يمثل إنجاز لهذه الامكانيات، فهو مكان للتفاعلات وقاعدة للتعلم، كما أن هذه المهارات إذا تميزت بعدم قابليتها للتقليد أو الإحلال أو التبادل فسيكون بناء الميزة التنافسية قائما عليها أكثر من الموارد لكونها نتاج خبرة وتجارب وجو ثقافي وتنظيمي خاص بالمؤسسة بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة يمكنها دمج وتطوير مهاراتها المميزة حول الأنشطة المهمة لسلسلة القيم من أجل استثمار أفضل لمحفظتها ومواردها وتدعيم أكثر لميزتها التنافسية، لذلك يمكن اعتبار نظرية الموارد والمهارات مدخلا مكمل لسلسلة القيم، لتركيز هذه الأخيرة فقط على الأنشطة المادية وإهمالها لأهمية الأنشطة الفكرية والطاقات الكامنة للمؤسسة كمصدر للتفوق التنافسي مهما كانت طبيعة المحيط وحدة المنافسة.

خاتمة:

بناءً على ما تقدم، فإنه مع التغييرات والتطورات السريعة التي عرفتتها أشكال العلاقة السائدة بين المؤسسة والمحيط، أصبحت المؤسسة تسعى قبل تحقيق الربح إلى ضمان البقاء من خلال حيازة ميزة تنافسية طويلة المدى. وهذا الأمر أدى بتوجه أدوات ونماذج التحليل الاستراتيجي من التحليل الصناعي للأسواق إلى التحليل الداخلي لموارد المؤسسة، مشكلاً بذلك قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الاعتبار المؤسسة واستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتوج/ سوق) بل من خلال مواردها الداخلية ومهاراتها الأساسية.



الهوامش والمراجع:

- 1) OECD, Technology and the Economy: the Key Relationships, Paris, 1992, p04.
- ٢) نوير طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ٢٠٠٢، ص٥
- ٣) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ٢٠٠٢، ص٥
- 4) L.Lachaa, **la compétitivité, concepts, définitions et applications** www.ressources.ciheam.org/co
- 5) Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel** .Paris, Dunod, 2000, P.08.
- 6) Achouche Mohamed: **contribution à l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, mémoire de magister, Sétif, 1997.**
- 7) سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤، ص٦
- ٨) مرجع سابق، ص٧
- ٩) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل، ٢٠٠٧، ٣٠٩
- 10) Octave Jokung Nguéna, Jean- luk Arrègle, Yves De Rangé, Wolfgang ulaga: **Introduction au management de:**
- 11) Michel Gervais **Contrôle de gestion**, Economica, 7ème édition, 2000, P.262.
- 12) Turgurul Atamer, Roland calori: **Diagnostic et décision stratégique**, Dunool, 2ème édition, Paris, 2003, P13
- 13) Philippe Lorino: **Méthode et pratique de la performance, le pilotage pour les processus et les compétences**, édition d'organisation, 2ème édition, 2001, P20
- 14) Octave Jokung Nguéna et autres, **Op.cit**, p16
- 15) Michel Gervais; **Stratégie de l'entreprise**, 4édition, Economica, 1995, PP.115, 123
- ١٦) طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص٢٧٢
- ١٧) مرجع سابق، ص٢٧٥

(١٨) مرجع سابق، ص ٢٧٦، ٢٧٧

- 19) *Strategor: Politique générale de l'entreprise*, Dunod, P
- 20) *Michel Porter: l'avantage concurrentiel*, op.cit, 1986, p56
- 21) *Michel Gervais*, op. cit, PP128,129
- 22) *Michel Porter*, op. cit, P55
- 23) *Piène-Xavier Mschi: Le concept de compétence en stratégie, perspectives et limites*,
www.strategie-aims.com/montreal/Meschi.pdf
- 24) *Thomas Durand, L'alchimie de la compétence*, revue française de gestion, janvier- février 2000
- 25) *Thomas Durand* .op. cit
- 26) *Caroline Sargie: le processus d'identification des compétences clés: proposition d'une mode opératoire cahiers de la recherches*, claree 2000.
www.claree.univ-lille1.fr/lecocq/cahiers/Cr_Sargis.pdf
- 27) *Gary Hamel, C.K Prohalead: La conquête de future*, Dunod, 1999, PP.166,169.
- 28) *Jean Claude Tarrondo,le management des savoirs*,puf,2002,, P15
- 29) *Idem*, P.18
- 30) *Bertrand Quélin et Jean Luc Arrègle: Le management stratégique des compétences*, 2èmé édition ellipses, Paris, 2000,P59
- 31) *Jean Claude Tarrondeau*, op. cit. PP.61,64
- 32) *Guy Le Boterf: construire les compétences individuelles, et collectives*, Op.cit, P.154
- 33) *Stéphane A. Tywoniak: le modèle des ressources des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique*,
www.strategie-aims.com/montreal/Tywoniak.pdf
- 34) *Alain Meignant,déployer la stratégie*, édition laisons,2000, , P169
- 35) *Caroline Sargis*, op.cit