

### النظريّة العاشرة : نظرية الموارد

**مُقدِّمة :** ظهرت نظرية الموارد في الثمانينيات من القرن العشرين نتيجة مجموعة من التطوّرات الاقتصادية، التكنولوجيّة وغيرها، وتُسمّ نظريّة الموارد بتركيزها على موارد المؤسسة بكل أنواعها الملموسة وغير الملموسة، وذلك لمواجهة والتأقلم مع مختلف التحدّيات العالمية. نظرية الموارد تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي، فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية حسب نظرية الموارد هو من خصائصها الداخليّة وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه، فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص مُهمّ، ولكن لا يُفسّر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره، وانطلاقاً من هذه النظرية فالفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزوّدها بالموارد المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد، وليس إلى هيكل السُّوق وخصائص الصناعة.

#### **أولاً : تعريف موارد المؤسسة**

إنّ مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يُعطي مجالاً واسعاً يصعبُ حصره بدقّة، بحيث أنّ كلّ ما يُساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها. لقد حُظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل المقاربة (النظرية) المبنية على **الموارد (RBV (Resource-Based View** ، وفيما يلي تعريفين لأبرز رواد هذه النظرية :

حسب **ويرنرفيلت<sup>1</sup> Wernerfelt** مؤسس المقاربة المبنية على الموارد RBV فإنّ موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (أي الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. فبالإضافة إلى الأصول المنظورة التي تُؤخذ عادةً بعين الاعتبار عند الاقتصاديين كالموارد المادية، المالية، البشرية... الخ، نجد أيضاً الأصول غير المنظورة كسمعة المؤسسة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، الميزات، المعلومات، المعرفة... الخ والتي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تُمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

يرى **جاي بارني<sup>2</sup> Jay B. Barney** بأنّ "موارد المؤسسة تشتمل على كلّ الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلّقة بالمؤسسة، المعلومات والمعرفة، وتُصنّف الموارد بإمكانية التحكّم فيها والسيطرة عليها من جانب المؤسسة، وأيضاً تمكّنها من وضع وتنفيذ الإستراتيجيات التي تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها".

يُميز **Jay B. Barney** بين ثلاثة فئات لموارد المؤسسة كما يلي :

- رأس المال المادي : ويحتوي على الإنشاءات (المباني)، التجهيزات، الموقع الجغرافي للمؤسسة... الخ.
- رأس المال البشري: ويتضمن التكوين، الخبرة، الذكاء وعلاقات المسيرين وخبرتهم... الخ.
- رأس المال التنظيمي: ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، العلاقات التنظيمية بينها وبين المؤسسات في بيئتها... الخ.

<sup>1</sup> - بيرغر ويرنرفيلت (Birger Wernerfelt) : من مواليد 1951 اقتصادي داتمركي ومنظر إداري، وأستاذ في المناجنت. وقد اشتهر بـ " المقاربة المبنية على الموارد " سنة 1984 ، والتي تُعد واحدة من أكثر الأوراق التي تمّ الاستشهاد بها في العلوم الاجتماعية.

<sup>2</sup> - جاي بارني Jay Barney : هو اقتصادي أمريكي، ولد في 1954 .

## ثانياً : الإطار الفكري للمقاربة المبنية على الموارد (RBV (Resource-Based View

هناك منظوران أساسيان لتوضيح مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات، المنظور الأول : المنظور التقليدي وهو منظور القوى الخمس لبورتر<sup>3</sup> (Porter) الذي اعتمد بشكل كبير على مفهوم الأداء المرتبط بالهيكل الاقتصادي الذي تتحدّر أفكاره بمفاهيم اقتصادية المؤسسة الصناعية. ويركز هذا المنظور على تأثير قوة سوق المؤسسة على قابليتها في رفع أسعارها فوق مستوى التنافس. وإذا كان الدخول للسوق ضمن صناعة محدّدة مقيّد ببعض القيود والعوائق المختلفة فإنّ قضية الاختلاف في الأداء يمكن أن تكون مستمرة بين المؤسسات، ويمكن كذلك لبعض المؤسسات أن تحقّق الميزة التنافسيّة.

دخلت المقاربة المبنية على الموارد خلال فترة التسعينات كلاعب رئيسي في المناقشة الدائرة حول مصادر الميزة التنافسية. وتعتمد هذه المقاربة على افتراض المخرجات المرغوبة للجهود الإدارية ضمن المؤسسة تتمثل بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق عوائد تفوق معدل العوائد في السوق.

وينظر هذا النموذج للميزة التنافسية على أنها تنبثق من الموارد المتميزة للمؤسسة والتي تعطيها الخصوصية والتفرد على منافسيها. ويُنظر للمؤسسة على أنها حزمة من الموارد المتخصّصة التي تتطور لتخلق موقع سوقي متميز. ولذلك فإن المقاربة المبنية على الموارد RBV تركز على الخيارات الإستراتيجية التي يأخذ فيها المدراء مهام رئيسية متمثلة في تحديد وتطوير ونشر الموارد الرئيسية التي تُعظّم العوائد. إنّ هذه النظرية تركز على الربط بين الإستراتيجية والموارد الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بدلاً من التركيز على خصائص البيئة الصناعية لنموذج التحليل الاستراتيجي التقليدي. لقد هدفت هذه النظرية لفهم سبب وجود اختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس البيئة ومعرفة العوامل التي تحافظ على هذه الاختلافات، ويتجسّد ذلك من خلال التساؤل الرئيسي الذي طرحه Wernerfelt والمتمثّل في : "ما الذي يجعل أداء المؤسسة أفضل من غيرها على مدى فترة زمنية طويلة من الزمن؟" والإجابة لا يُقصد بها لا موقع المؤسسة في السوق ولا المنتجات المتطورة التي تنتجها المؤسسة، وإنما يُقصد بها وجود عامل داخل المؤسسة وهو "المورد"، فإذا سعت المؤسسة إلى الاستغلال الجيد للموارد الموجودة بمجرتها والعمل على تطوير الموارد الجديدة فإنّها بذلك سوف تكتسب ميزة تنافسيّة.

بهذا فإنّ رؤية نظرية الموارد تتّجه نحو قدرة المؤسسة على توفير الموارد وتطويرها بشكل يسمح بتفسير الاختلافات الملاحظة في الأداء، فهي تعتبر المؤسسة على أنّها مجموعات مختلفة من الأصول الملموسة (كالموارد المادية، المالية،... الخ) وغير الملموسة (كالكفاءات التنظيمية، المعرفة،... الخ)، وبهذا لا يمكن للمؤسسة أن تكون مماثلةً لغيرها في الأصول ولا تستطيع تحديد مدى فعالية وكفاءة كل مؤسسة في تنفيذ أنشطتها.

### ثالثاً : فرضيات المقاربة المبنية على الموارد

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين : فمن جهة تفترض أنّ المؤسسات النشيطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أنّ الموارد متاحة وغير ثابتة (قابلة للتنقل)، وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن

<sup>3</sup> - مايكل يوجين بورتر (Michael Eugene Porter) : ولد في 23 ماي 1947 بالو م أ، بروفيسور مدرسة هارفارد للأعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية المؤسسات وتنافسية الدول والمناطق. أعمال مايكل بورتر معترف بها في العديد من الحكومات، المؤسسات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً.

استراتيجياتها. بخلاف ذلك نجد أنَّ المقاربة المبنية على الموارد RBV كما هي مقدّمة من طرف Barney سنة 1991 تقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما :

#### الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد (اختلاف المؤسسات)

يفترض هذا النموذج أنَّ المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة إلى أخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإنَّ الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى.

#### الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

وفقاً لمقاربة الموارد يُفترض أن تكون حركة الموارد نسبية (غير مطلقة) ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تُحدِّد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان أن نقوم بنقل تكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإنَّ براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

#### رابعاً : مبادئ نظرية الموارد

حسب غاري هامل<sup>4</sup> و س ك براهالاد<sup>5</sup> Gary. Hamel et C.K. Prahalad تتمثّل المبادئ الأساسية للمقاربة المبنية على الموارد RBV في ما يلي :

- المؤسسة لا يُنظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق"، بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية، والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها الشيء الذي ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أنَّ هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها. أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المؤسسة واستغلالها استغلالاً أمثلاً بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق الأقل، في حين كان يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

<sup>4</sup> - غاري ب. هامل (Gary. Hamel) : من مواليد 1954، هو مستشار إداري أمريكي. وهو مؤسس مؤسسة Strategyos ، وهي مؤسسة استشارات إدارية دولية مقرها في شيكاغو بالولايات المتحدة.

<sup>5</sup> - كويمباتور كريشناو براهالاد (Coimbatore Krishnao Prahalad) : من مواليد 8 أوت 1941 في كويمباتور وتوفي في 16 أبريل 2010 في سان دييغو، هو فيزيائي هندي متخصص في الإدارة والاقتصاد.

## خامساً : خصائص الموارد التي تحقق الميزة التنافسية

حتى يمكن اعتبار المورد مصدراً إستراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حدّد المفكرون مجموعة من الشروط. اتفق الاقتصاديون على أنّ احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الميزة التنافسية على المورد، وحدّدها كل من ( **Amit & Schoemaker**) في 6 شروط هي :

**1- النذرة:** يجب أن يتميز المورد بالنذرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جداً من المؤسسات فقط الحصول على ذلك المورد حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

**2- القيمة:** يجب أن يكون للمورد قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات في بيئة المؤسسة، كما أنه يُسهّل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويُسهّم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

**3- التقليد :** يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، يقول ( **Runelt**) بأنّ إجراءات الإنتاج في مؤسسة ما، لا يمكن تقليدها بدقة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع واضحة، نتيجة احتوائها لمعارف ضمنية، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

\* تمتلك المؤسسة مورداً متعلقاً بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.

\* العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة. ويتمثّل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية المحقّقة، ما يُشكّل حاجزاً أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

\* المراحل و/أو الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقّدة اجتماعياً مثلاً العلاقات الشخصية بين المدراء، ثقافة وسمعة المؤسسة، هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

**4- البدائل :** حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله.

**5- مدى الحياة :** حسب **Grant** ، في حالة اهتلاك مورد ما يمكن أن يُستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها. فمدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط). لكن تظل بعض الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

**6- الحياة:** حسب **Barney** على المؤسسة تنظيم إجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، كما يؤكد كل من ( **Grant collis & Montgomery**) سنة 1995 على حق الملكية في حياة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال الموارد أو الكفاءة.

إذن غياب أحد هذه الشروط من المورد يلغي صفة التميز فيه ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها، لكن تظل الميزة التنافسية ظاهرة معقدة وقليل من المؤسسات من تستطيع تحقيقها.

## سادساً : تطور نظرية الموارد

نستطيع إبراز تطور نظرية الموارد من خلال تسليط الضوء على أهم روادها والمساهمات التي قدّموها وذلك كما يلي :

- إسهامات **Wernerfelt** سنة 1984 : رسمياً يقترن تحول الموارد من عناصر تستعمل في نشاط المؤسسة إلى معالجة تعكس تصوراً تسييرياً جديداً لبناء الأفضلية التنافسية كردّ فعل لما جاء به بوتر (Porter) في كتابه الصادر سنة 1980 والذي يرى فيه بأن الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاح هي صناعات أكثر جدوى وفاعلية من غيرها. ففي سنة 1984 قام **Wernerfelt** بنشر مقال في مجلة الإدارة الإستراتيجية، استعمل فيه لأول مرة عبارة (Resource Based View) هدفة الأساسي هو نقد عمل بوتر (Porter)، مقدماً فكرة مغايرة لتحليله مفادها أنّ الموارد الموجودة داخل المؤسسات هي مصدر للتنافس، حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس الصناعة، أي الاختلاف يكمن في الموارد الموجودة بمجوزتها. كما اعتبر أنّ الموارد هي مجموع أصول متّصلة بطريقة شبه دائمة بالمؤسسة. كما أشار إلى تصور حواجز تموقع الموارد والمقصود به التكاليف التي تواجه المؤسسات عند اكتسابها لمورد جديد فهي عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة. كما أوضح **Wernerfelt** أنّه يمكن تخفيض تلك التكاليف من خلال خبرة المؤسسة في استعمال ذلك المورد، حيث تصبح تلك الموارد جذابة يمكن أن تقود المؤسسة إلى أرباح عالية، كما قام بتصنيف الموارد إلى صنفين : الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة.

- إسهامات **جاي بارني (Jay B. Barney)** سنة 1986 : ظهر (Barney) في سنة 1986، ليؤكد ما جاء به **Wernerfelt** ، وفي سياق تطوير فكرته قدّم تعريفاً أكثر دقة لموارد المؤسسة، كما قام بتصنيفها إلى ثلاث أقسام : رأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي. كما وضع شروطاً لتمييز الموارد، أي أنه لكي تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية نتيجة استعمالها لموارد معينة يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة شروطاً لكي تصبح أهلاً لذلك، جاعلاً بذلك فكرة نظرية الموارد موقع تشغيل، أي كيف يمكن للمورد أن يتسبّب في استمرارية الميزة التنافسية. كما خلص **بارني (Jay B. Barney)** إلى أنّ ثقافة المؤسسة الثمينة والنادرة والفريدة يمكن أن تصبح مصدراً لميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

- إسهامات **G. Hamel and C.K. Parahalad** سنة 1989 - نظرية الكفاءات المحورية (CBV) **(Core Competence Based View)** - : ظهر تدخل كل من **G. Hamel and C.K. Parahalad** سنة 1989 من خلال مقال حفّز الكثير من الباحثين الذين يرغبون في معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين طبيعة الكفاءات ونجاح المؤسسة، والمقال كان تحت عنوان : ( **The Core Competence of The Corporation** ) نُشر في مجلة مدرسة هارفارد للأعمال. حيث ركّزا كل منهما على أنّ المؤسسة بالإضافة إلى اعتبارها حافظة موارد هي أيضاً حافظة كفاءات باعتبار هذه الأخيرة مورداً أكثر انتظاماً ومصدراً أساسياً في بناء الميزة التنافسية، فهما يركّزان على الكفاءات باعتبارها مورداً غير ملموس، حيث أشار كل منهما إلى أنّ الميزة التنافسية لا تكمن في الموارد المنظمة فقط وإنما كذلك في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات جديدة، حيث أصبح مفهوم الكفاءات متداولاً بشكل كبير في مجال الإستراتيجية. وبهذا أفرزت نظرية الموارد اتجاهها فكرياً يؤكد على أهمية الموارد غير الملموسة، حيث سميت بالمقاربة المبنية على الكفاءات، فهي امتداد لمقاربة الموارد على الرغم من أنّ هناك من يعتبرها مقاربة قائمة بذاتها. وكامتداد للمفاهيم السابقة قام (**G. Hamel and C.K. Parahalad**) ما بين

1990 و 1995 بتعريف مصطلح جوهر (أساس) الكفاءات. فالكفاءات الأساسية أو الجوهرية تمثل ما يمكن للمؤسسة أن تفعله بطريقة أحسن من منافسيها. وبهذا فإن المؤسسة تُرى كمجموعة من القدرات الأساسية مبنية مع مرور الوقت والتي تمثل الكفاءات القاعدية والأساسية وحسب الباحثين : "المؤسسة مثل شجرة، تنمو بجذورها : الكفاءات".

- المنظور المرتكز على المعرفة **Knowledge Based View (KBV)** : ساهم في صياغته كل من **Spender** و **Kogut** و **Grant** ، يسعى المنظور المرتكز على المعرفة إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتماداً على ما تمتلكه من معارف خاصّة. وفق هذه النظرية فإنّ المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة. وقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أنّ بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديداً على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها بدأ الباحثون يؤكدون على توجّه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحلّ الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدّد **Peter Drucker (1970)** التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة **knowledge workers** ، أين اعتبر عقول الأفراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية.

- إسهامات **(DAVID J. TEECE, GARY PISANO and AMY SHUEN)** سنة 1997 : امتداداً لنظرية الموارد، وانطلاقاً من تفكيرها المرتكز على الموارد ظهرت نظرية أخرى يتزعمها كل من **(DAVID J. TEECE, GARY PISANO and AMY SHUEN)** سُميت بنظرية القدرات الديناميكية. يُحلّل إطار القدرات الديناميكية مصادر وأساليب تكوين الثروة والاستحواذ عليها من قبل المؤسسات العاملة في بيئات التغير التكنولوجي السريع. يُشير هذا الإطار إلى أنّ تكوين الثروات الخاصّة في أنظمة التغير التكنولوجي السريع يعتمد إلى حدّ كبير على شحذ العمليات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية الداخلية داخل المؤسسة. باختصار، يُعدّ تحديد الفرص الجديدة والتنظيم الفعّال لاحتضانها عاملاً أساسياً بشكل أكبر لخلق الثروات الخاصة أكثر من وضع الاستراتيجيات. اقترح **DAVID J. TEECE, GARY PISANO and AMY SHUEN** ثلاث قدرات ديناميكية حسب الضرورة لمؤسسة لمواجهة التحديات الجديدة : قدرة الموظفين على التعلم بسرعة وبناء أصول إستراتيجية جديدة ، دمج هذه الأصول الإستراتيجية الجديدة، بما في ذلك القدرة والتكنولوجيا وتعليقات الزبائن، في عمليات المؤسسة ، وأخيراً تحول أو إعادة استخدام الأصول الموجودة التي انخفضت قيمتها. يشير **DAVID J. TEECE** إلى التنفيذ الناجح لهذه المراحل الثلاث على أنّها تطوير "حِقّة الحركة للمؤسسات".

#### سابعاً : محدودية نظرية الموارد

تعرّضت نظرية الموارد لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الاستراتيجي، تُشير **(Cécile Dejoux)** إلى هذه الانتقادات كما يلي :

1- أنّ الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، هنا النظرية لا تشرح أسباب هذا الاختلاف ما بين المؤسسات والتمايز في الأداء.

- 2- النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات موارد، ميزة تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية، وهي مفاهيم نظرية بحتة، ميدانياً غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية على اعتبار أنه إذا تمت الدراسات في مضامين وحالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج.
- 3- القليل من المؤسسات القادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.
- 4- إقصاء بعض الأنشطة والتركيز على النشاط الجوهرى بهدف تحقيق الميزة التنافسية مما يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.

أستاذي المقياس : د.سمية دربال – أ.سامي بن خيرة