

دراسة مقارنة لكفاءات منظمات الأعمال وفق نظرية الموارد والمهارات

قويدر بورقبة* ، مصطفى بورقبة** ، رحمة مجدة حصابة***

ملخص :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية واحدة من بين أهم العلوم الاجتماعية، فهي تهدف دائما إلى الإجابة عن الإشكالية التالية والمتمثلة في محاولة معرفة سبب نجاح بعض المنظمات الرائدة عن باقي المنظمات غير ذلك، ومن هنا جاءت الكثير من المقاربات محاولة الإجابة عن ذلك التساؤل، منها المقاربة المبنية على الموارد والقي كان من بين أهم روادها (Penrose & Petraf & Barney & Teece & Pisano)، حيث بدأت أفكار (Barney & Grant) في التحسيد في سنوات الثمانينات من القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على أن المنشأة تقوم بصياغة استراتيجيتها بدءا بالرسالة التي ترتبط بالسوق أو العملاء الذين ستسهدفهم المنشأة مستقبلا، وبما أن هذه المقاربة تركز على الموارد فإنها تعتبر المنظمة بأنها عبارة عن كافة الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات، المعارف، والتي تتحكم فيها المنظمة، وهذه المجموعة هي التي تسمح لها بتصميم استراتيجية تمكنها من تحسين كفاءتها وفعاليتها.

الكلمات المفتاحية : الكفاءات، المهارات، الموارد.

A study of an approach to the competencies of business organizations according to the theory of resources and skills

Abstract:

Strategic management is considered one of the most important social sciences. It always aims to answer the following problem, which is to try to find out the reason for the success of some of the leading organizations over the rest of the other organizations. Hence, many approaches came to try to answer that question, including the built approach. Among its most important pioneers was (Penrose & Petraf & Barney & Teece & Pisano), where the ideas of (Barney & Grant) began to materialize in the eighties of the last century, where this theory

* أستاذ محاضر أ، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر ، البريد الإلكتروني dr.bouragbakouider@gmail.com** أستاذ محاضر أ، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر ، البريد الإلكتروني sergo1982@yahoo.fr*** طالبة دكتوراه ل م د، جامعة زيان عاشور بالجللفة، الجزائر ، البريد الإلكتروني rahmamajda@gmail.com

is based on the establishment that formulates its strategy starting with the message that It is linked to the market or customers that the facility will target in the future, and since this approach is based on resources, it considers the organization to be all assets, capabilities, organizational processes, information, knowledge, that the organization controls, and this group is what allows it to design a strategy that enables it to improve its efficiency and effectiveness.

Keywords competencies, skills, resources.

1. مقدمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، هذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات من جهة، وعلى وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى.

فقد أصبحت الكفاءات تمثل رأسمال فكري وبشري فاق في أهميته رأس المال المادي، هذا ما فرض على المؤسسات تجنيد كل إمكانياتها للحصول عليها، والعمل على تطويرها بشكل دائم ومستمر، سعيا منها لبلوغ التميز والإبداع والابتكار، الذي يحقق لا مكانة مرموقة في الاقتصاد المحلي، ومن ثم اندماج فعال في الاقتصاد العالمي.

الإشكالية الرئيسية: من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

ما هي أهم مقاربات الموارد والمهارات للكفاءات في منظمات الأعمال؟

الأسئلة الفرعية

1. ما هو مفهوم الكفاءات؟

2. ماهي أبعاد الكفاءات؟

الفرضيات

1. تتمثل الكفاءات في مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة

على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف

مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لإدارة الموارد البشرية يمكن الإستفادة منها مستقبلا.

2. تتمثل أبعاد الكفاءات في: المعرفة، المهارة والإستعداد.

أهمية البحث: تبرز أهمية البحث في تحديد أهم المقاربات الموارد والمهارات للكفاءات في منظمات الأعمال يعتبر تحقيق الميزة التنافسية الهدف الأسمى لكل منظمة تسعى للتميز وكسب رهان السوق المتسمة بالمنافسة الحادة. ولا شك بأن التنظير في هذا المجال أخذ حظا وافرا في البحث والاستنباط حول إيجاد السبل المثلى لتحقيق البقاء والمنافسة في السوق، وكانت هناك عدة اتجاهات ونظريات ذاع صيتها في الفترات التي ظهرت فيها إلا أن التغيرات المتسارعة في مناخ البيئة جعل من تلك النظريات

تشكل نقصا وفجوات بين النظرية والواقع، الأمر الذي مهد في كل مرة لظهور نظريات ومقاربات للكفاءات البشرية في منظمات الأعمال.

أهداف البحث: تسعى هذه الدراسة إلى تحديد وإبراز أهم مقاربات الموارد والمهارات للكفاءات في منظمات الأعمال من خلال مجموعة الأهداف الفرعية المتمثلة في:

1. الإجابة عن التساؤلات والتحقق من الفرضيات المطروحة.
2. استظهار مفهوم الكفاءات وأهميتها ومستوياتها وأنواعها.
3. تحديد أهم مقاربات الموارد والمهارات للكفاءات في منظمات الأعمال.

2. ماهية الكفاءات:

1.2 ظهور مصطلح الكفاءة :

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن 16، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، و هو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه وخبرته. وهذا المفهوم الذي ظهر مع نهاية القرن 17 بقي مستخدما في القواميس إلى يومنا هذا (Abdelmalek, 14 et 15 novembre 2006, p. 01).

استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية Qualification، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل. (Bouchez, 2004, pp. 163-164) كان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن 20، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم الأخرى، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، و تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية. بدل من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات لضرورة لشغل الوظائف بالمنظمات. (Beirendonck, 2004, pp. 15-16)

2.2 تعريف الكفاءة :

رغم أن أصل مصطلح كفاءة واحد إل أن استخدامه في مجال الإدارة تعدد واختلف باختلاف توجهات الباحثين، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي :

- ✓ بالنسبة لكلود ليفي لوبوي Claude- Lévy Leboyer الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة، في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها. (Brilman, 2003, p. 411) نلاحظ أن هذا التعريف حصر الكفاءة في الخصائص الشخصية والمعارف المكتسبة التي تم استعمالها في العمل فقط، بشرط أن لا تتعارض مع ثقافة المنظمة واستراتيجياتها، وتؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق نتائج إيجابية.
- ✓ يرى لوكادان Loic Cadin وآخرون أن الكفاءة هي حصيلة المزج بين معارف علمية Savoirs معارف عملية faire-Savoir ممارسات وبراهين، من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إل أثناء العمل. (Cadin, 2002, pp. 121-122)

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف يتفق مع سابقه من حيث شرط إستعمال الكفاءة في العمل، لكنه يختلف عنه من حيث الهدف من إستعمالها، وهو تحقيق التكيف مع متطلبات الوظائف، وليس تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما هو الحال بالنسبة للتعريف السابق. كما أن صاحب هذا التعريف الأخير وضع أنواع المعارف التي تتكون منها الكفاءة، والتي لم يتطرق لها سابقه، وهي: المعارف العلمية، المعارف العملية، الممارسات والبراهين.

✓ عرف جين ماري بيروني Peretti Marie -Jean الكفاءة بأنها مجموعة من المعارف: العلمية، العملية والسلوكية êtres-Savoir ، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو قابلة للإستخدام مستقبلا ، والتي تضعها الموارد البشرية قيد التنفيذ من أجل أداء مهامها، أي أنها تكون تحت تصرف المنظمة. (Dieng, 2005, p. 07)

الملاحظ على تعريف بيروني للكفاءة أنه يتفق مع التعريفات السابقة من حيث مكونات الكفاءة، لكنه أشمل منها، كونه ل يشترط استخدام المعارف في العمل حتى تعتبر كفاءة، إنما تشمل الكفاءة كل المعارف المستخدمة في العمل، بالإضافة إلى المعارف الكامنة لدى الموارد البشرية والتي لم تستخدم في العمل بعد.

✓ بالنسبة لرودولف ديران Durand Rodolphe الكفاءة عبارة عن خاصية تنظيمية تمنح المنظمة ميزة تنافسية. (Durand, 2003, p. 266)

نلاحظ أن رودولف أدخل في تعريفه للكفاءة بعدها الإستراتيجي بالنسبة للمنظمة، والمتمثل في تحقيق ميزة تنافسية. لكنه إعتبر الكفاءة كخاصية تنظيمية من دون أن يوضح فيما تتمثل هذه الخاصية، وما هو مصدرها.

✓ من بين أهم تعريفات الكفاءة وأشملها تعريف بوياتزيس Boyatsis الذي جاء فيه أن الكفاءة هي: "خاصية أساسية يتميز بها الشخص عن غيره من الأشخاص، وينتج عنها تحقيق أداء وظيفي فعال عالي". (Hall, 1998, p. 416) نلاحظ أن بوياتزيس ربط الكفاءة بالنتائج المحققة، والمتمثلة في الفعالية والأداء، وتشمل الكفاءة حسب هذا التعريف جميع الخصائص التي تتميز بها الموارد البشرية، بشرط أن تساهم هذه الخصائص في تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية عند إنجازها لمهامها الوظيفية.

تجدر الإشارة إلى أن أغلب الترجمات إلى العربية، خاصة من قبل الباحثين المشاركة تستخدم مصطلح مهارة بدل عن مصطلح كفاءة. إلا أنها تعرفها كمجموعة من المعارف العلمية (النظرية، السلوكية والعملية)، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية. (سعاد، 2013، صفحة 109) أي أن المصطلحين يستخدمان كمترادفتين.

بناء على التعريفات السالفة الذكر، يمكننا تعريف الكفاءة بأنها: "مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لد الموارد البشرية يمكن الإستفادة منها مستقبلا".

3.2 أبعاد الكفاءات:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي و التنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكيل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم

الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع "دينند" الجمع بين دراسات و بحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي كالتالي: (عرايبي، ديسمبر 2011، الصفحات 5-6)

- أ. المعرفة: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة و يمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة.
- ب. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل التطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.
- ج. المهارة: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.
- د. الإستعداد: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بمهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، فالكفاءة هي مزيج بين المهارة والمعرفة والإستعداد وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

وهناك من رأى أن للكفاءة أبعاد أساسية وهي: (مراد، 29-26 أبريل 2010، صفحة 08)

- ✓ المعارف النظرية Savoir: مجموعة من المعلومات المتكاملة والمتقاربة في إطار مرجعي تسمح للفرد بالقيام بأنشطته .
- ✓ المعارف العملية (الممارسات) Faire Savoir: تتمثل في القدرة على تسيير العمل بطريقة ملموسة وفقا لأهداف محددة، والمعارف العملية لا تقضي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة. وتتكون المعارف النظرية بالتجربة .
- ✓ المعارف السلوكية Etre Savoir: تتمثل في مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك عند ممارسة نشاط معين، وتشمل السلوكيات، المواقف، والمميزات الشخصية المرتبطة بالعامل.

4.2 أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على مستوى التنظيمي.

أ. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعبّر عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال بتكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج عن منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولا يزال مسيطر في العديد من المناطق واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية ثمانينيات و بداية تسعينات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموعة من المعارف التقنية، المؤهلات المهنية والفكرية للعامل، أو منصب معين . (الجيلالي ث.، 2009، الصفحات 244-245)

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي: (أسيا، 2010، الصفحات 22-23)

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك .
- ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

- ✓ إمام تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تخفيضهم أكثر نحو تطوير كفاءتهم للحصول على المكانة المطلوبة .
- ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.
- ✓ تشكل الكفاءة التصورية (والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة والغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة)، أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد .
- ✓ ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية .
- ومنه يمكن القول إن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءتهم وتحسين قدراتهم المهنية، قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير الرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى.
- ب. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:**
- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:
- (أسيا، 2010، صفحة 23)
- ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة، التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده .
- ✓ نظرا لتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل مشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .
- ✓ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون لجوء لسلطة أو المدير كونها تساعد على التفهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل يتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- ج. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:**
- أصبحت الكفاءات تشكل عامل بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير اتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها : (سلمي، 2001، صفحة 335)
- ✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء... الخ .

✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد .

✓ لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن إرادة البقاء وهذا في مجال التحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد التقارير، الترقية، المسار المهني... الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لعرض سد تلك الاحتياجات .

✓ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلى نشر وتعميق واستخدام وتطوير أنظمة لتعليم والتدريس، تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

د. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكممة في كل العمليات الإدارية، كونها تمثل احد أهم الموارد الأساسية الإستراتيجية للمؤسسة إذ أصبحت تحتل حيز هام من اهتمامات المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح من الأداء الكلي وتبرر أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي: (أسيا، 2010، الصفحات 24-25)

✓ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين .

✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المعتمد الرئيسي للمؤسسات من اجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل .

✓ من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بان رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها .

✓ أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة لأرباح، إنتاجية جيدة... الخ، أو عوائد غير ملموسة (رضي العملاء) ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء... الخ، لذا فان المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وان السياق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة .

✓ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفير والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك من الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذا وكما هو معلوم أن هذه الموارد أن لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة.

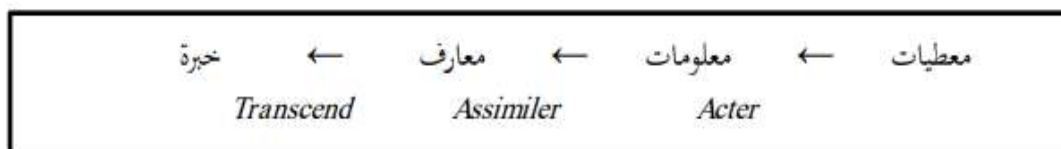
ومنه يمكن القول انه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض وللتأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المؤسسات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها.

5.2 مستويات الكفاءات:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة. (الأمين، 2012-2013، الصفحات 24-25)

- أ. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة» يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة؛
- ب. المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش؛
- ج. المعرفة: يرى Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية؛
- د. الخبرة: هي تلك الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الحائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.
- ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل (1): مستويات الكفاءات



Source: (Durand T. , 2000, p. 93)

6.2 أنواع الكفاءات:

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي، والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

- أ. الكفاءات الفردية: هي مجموعة معارف، قدرات، وسلوكيات مهيكلة وفق هدف معين وفي وضعية معينة أو هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظ، حيث تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العلمية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتحارب المهنية. ويمكن القول أنها مجموعة من القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمتلكها الفرد

وتظهر أثناء العمل بحيث تعتبر تلك المعارف العلمية المكتسبة للتحكم في وضعيات مهنية لتحقيق الأهداف. (الجيلالي، 2013، صفحة 13)

ب. الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم لفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج. (مفتاح، 10-09 مارس 2004، صفحة 21)

ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل الضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يتغير أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسسة. (بخصية، 2002، صفحة 139)

ج. الكفاءات التنظيمية: تسمى أيضا لكفاءات الأساسية، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، لإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية. (هنجر، 1990، الصفحات 333-334)

3. أهم مقاربات المشكلة لنظرية الموارد والمهارات:

إنّ هذه التيارات تشترك في كونها تفسر أداء المؤسسة انطلاقا من محيطها الداخلي بدلا من محيطها الخارجي، ويمكن تلخيص خصوصيات هذه التيارات الثلاث في الجدول التالي:

الجدول (1): مقاربات نظرية الموارد والمهارات

<i>CBV</i>	<i>KBV</i>	<i>RBV</i>	
الموارد غير الملموسة الكفاءات	المعرفة التعلم تسيير وإنتاج المعارف	كل أنواع الموارد خصوصيات الموارد المحافظة على المزايا	الأبعاد التي يستند عليها كل مدخل
<i>Hamel et Parahalad</i> <i>Sanchez et Heen</i> <i>Stalk, Evans et Shulman</i>	<i>Grant et Spender</i> <i>Kogut et Zander</i> <i>Conner et Parahalad</i>	<i>Wernerfelt, Penrose</i> <i>Barney, Rumelt</i> <i>Amit et Shoemaker</i> <i>Dierickx et Cool</i> <i>Lippman</i>	الرواد الرئيسيين
تسيير كفاءات المؤسسة	تسيير التعلم في المؤسسة	تحديد وتسيير الموارد النادرة غير القابلة للتقليد والإحلال	دور التسيير

Source : (Arregle & Quélin, 2001, p. 278)

1.3 مقارنة مبنية على الموارد: (RBV) (Resource Based-View)

ويرجع الفضل في صياغته الى Wernerfelt (1984)، Barney (1984، 1991)، Rumelt (1984)، فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي؛ بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، و هكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد. (أحمد، 2007، صفحة 112)

ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا "نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء". (مار، 2008، صفحة 49)

2.3 مقارنة مبنية على المعارف: (KBV) (Knowledge Based-View)

ساهم في صياغته كل من Grant و Spander و Kogut نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق. إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع RBV في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز

على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تمتلكه من معارف خاصة. (وسيلة، 2012/2011، صفحة 65)

وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، و قد تعاظمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدا على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد Peter Drucker (1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة Knowledge Workers، أين اعتبر أين عقول الأفراد وتجاربهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية. (وسيلة، 2012/2011، صفحة 65)

يرى أحد الباحثين أن المعرفة تشير إلى المعلومات التي يمكن إنتاجها، استعمالها، نشرها والتشارك فيها؛ وتعتبر على أنها مشتقة من المعلومات، لكنها ذات مغزى أكثر وأغنى من المعلومات فهي تتضمن الاعتبار، الوعي والفهم من خلال التجارب والدراسات. (وسيلة، 2012/2011، صفحة 65)

هي المعلومات التي والبيانات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المؤسسة لحل المشاكل التي تواجهها. (عبود، 2008، صفحة 25)

استنادا إلى التعريفين السابقين نستنتج أن المعلومات تُشكل المصدر الأساسي للمعارف، إلا أنها - المعارف - ذات قيمة وتكتسب من التجارب والممارسات وتطبق لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة. (عبود، 2008، صفحة 25)

يمكن تعريفها على أنها "عبارة عن تراكم معرفي لدى الأفراد والمنظمة، وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين".

وعليه يمكن القول أنّ المعارف هي المعلومات التي يكتسبها أو يتعلمها الأفراد إما من خلال الممارسة أو من خلال الدراسات النظرية وتسترجع للقيام بعمل ما. قد تكون ضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين، وقد تكون ظاهرة يسهل التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين. (وسيلة، 2012/2011، صفحة 65)

3.3 مقارنة مبنية على المحورية: (Care Competence Based-View) (CBV)

وضع الباحثين G. Hamel et C.K. Parahalad، وتدرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها. وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من Hamel et Parahalad والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح Care Competence، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات RBV على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية. (وسيلة، 2012/2011، صفحة 62)

وتعرف الكفاءات الأساسية حسب Hamel et Parahalad بأنها "التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات"؛ (وسيلة، 2012/2011، صفحة 62)

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة متميزة - تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد- من المهارات، التكنولوجيات والخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من مؤسسة إلى أخرى. (Bojin, 2005, p. 55)

من خلال التعريف السابقة يمكن استخراج النقاط الأساسية التالية :

- ✓ أن الكفاءات الأساسية هي مجموعة من الموارد المتميزة: معارف، تكنولوجيات، خبرات؛
- ✓ تكون صعبة التقليد؛
- ✓ تتطلب فترة طويلة نسبيا لبنائها؛
- ✓ مصدرها التعلم الجماعي؛
- ✓ مصدر للميزة التنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءتها الأساسية، حدد Hamel et Parahalad ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في: (وسيلة، 2012/2011، صفحة 63)

- ✓ أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج كالجودة، سرعة التنفيذ...)
- ✓ أن تكون صعبة التقليد؛
- ✓ التمكن من الدخول إلى أسواق مختلفة؛

ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال مؤسسة "هوندا" إذ تتحكم هذه الأخيرة في ثلاثة أنواع من الكفاءات المحورية: (وسيلة، 2012/2011، صفحة 63)

- ✓ خبرة في صنع المحركات؛
- ✓ التحكم في عمليات التركيب، وإخراج باقي الأنشطة؛
- ✓ التحكم في شبكات التوزيع.

إنّ امتلاكها لهذه الأنواع من الكفاءات سمح لها بتوسيع مجالات نشاطها الإستراتيجية من مجال واحد فقط خلال الخمسينات من القرن الماضي - مجال الدراجات النارية-، إلى عدة مجالات نشاط الإستراتيجية في فترة الثمانينات - المضخات، جزازات العشب، السيارات الصغيرة، محركات الزوارق...- (Bojin, 2005, p. 58)

إنّ أهمية الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وضع للمؤسسة كشجرة؛ بحيث تتمثل الكفاءات المحورية في الجذور التي توفر الغذاء، أما الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن، فالكفاءات الأساسية بالنسبة لكل من Hamel et Parahalad تمثل مصدر الميزة التنافسية أي "مجموع المعارف و التكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية : (وسيلة، 2012/2011، صفحة 63)

- ✓ مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أنّ ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية .
- ✓ أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها .
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر .

بناءً على ما سبق، فإن الكفاءات الأساسية و وضعيتها في المؤسسة كجزء أساسي ستشكل منطلقاً للتعامل مع السوق وهذا الذي تلخصه المصفوفة بالشكل التالي

الشكل (2): الكفاءات الأساسية و وضعيتها في المؤسسة



Source : (Bojin, 2005, p. 60)

يظهر من المصفوفة أن الكفاءات الأساسية نوعان إما جديدة أو موجودة وهي التي تشكل المحور العمودي أما المحور الأفقي فيمثل خيارات المؤسسة في السوق، وأن تقاطع عناصر المحورين يشكل أربع وضعيات مختلفة: (وسيلة، 2012/2011، صفحة 64)

✓ **الوضعية الأولى "الأول في عشر سنوات"**: في هذه الوضعية تبحث المؤسسات عن الكفاءات الأساسية الجديدة الضرورية لحماية وتوسيع تواجدها في السوق الحالية .

✓ **الوضعية الثانية "فرص متعددة"**: في هذه الحالة فإن المؤسسات عليها بالبحث عن الكفاءات التي تمكنها من التوسع في الأسواق المستقبلية الأكثر أهمية .

✓ **الوضعية الثالثة "الفضاءات الشاغرة"**: على المؤسسات البحث عن منتجات أو خدمات جديدة يمكن إنتاجها بالاعتماد على ما هو متاح من الكفاءات الأساسية .

✓ **الوضعية الرابعة "الخانات الفارغة"**: في هذه الحالة فإن المؤسسات تبحث عن إمكانيات تحسين ووضعتها في السوق بالاستغلال الأمثل للكفاءات الأساسية الحالية.

4.3 مقارنة مبنية على الكفاءات الديناميكية:

ظهرت هذه المقاربة في التسعينات كنموذج لنظرية الموارد والكفاءات الأساسية، ففي الوقت الذي تزايد فيه الاعتراف بدور الموارد والكفاءات، عرفت نفس الفترة وعي متزايد بأهمية قدرات المنظمة في استخدام الحالية منها وإنشاءها للجديدة، وكذلك تصميم طرق جديدة لاستخدام النوعين (الحالية والجديدة). (Altintas, 2009, p. 36)

ونظرا للاضطرابات القوية للعديد من الصناعات، فالقدرة على التكيف في الوقت المناسب، الابتكار بطريقة سريعة، والقدرات التسييرية لتنسيق وإعادة تنظيم كفاءات المنظمة هي النقاط الحيوية لها، هذه القدرات على التأقلم والتكيف تمثل في قدراتها الديناميكية. وعليه فالقدرة التنافسية لا تتوقف فقط على مجموعة من الموارد والكفاءات، ولكن أيضا على قدرتها على دمجها وتعبئتها؛ وفي هذا المجال نجد "Teece et all 1997" ركزوا على تطوير تحليل الملامح الرئيسية للقدرات الديناميكية للمنظمات لخلق واستخدام الموارد والكفاءات، إذ عرفوا القدرة الديناميكية على أنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وتكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع التغير السريع للمحيط، فهم لم يقتصروا على التحليل الداخلي للمنظمة بل أكدوا على ضرورة أخذ المحيط الخارجي بعين الاعتبار. (وهيبة، 2016/2015، صفحة 65)

فبالنسبة لهذه النظرية تكمن الميزة التنافسية للمنظمة في سيرورتها التنظيمية والتسييرية (Managériaux) (تنسيق، إدماج، إعادة تنظيم، تشكيل (reconfiguration)، تحويل) والتي تعتمد على مواقفها الحالية في الموارد ونوع المسار المتبع الذي يميز المنظمة. وبهذا فالقدرات الديناميكية ترجع للروتينيات التنظيمية، وبالخصوص الروتينيات الديناميكية التي اكتسبتها المنظمة. وبالتالي فإن الاعتماد على المسار الذي تم إنشائه من خلال الروتينيات الحالية للمنظمة يؤدي إلى تطوير أنواع جديدة من الروتينيات والموارد، وخاصة وأنه يجعل من الصعب على المنظمات الأخرى تحقيق نفس الأصول الإستراتيجية. (وهيبة، 2016/2015، صفحة 65)

فيضيف كل من "Teece et all 1997" أن القدرات الديناميكية هي الآليات التي تسمح بتعلم المنظمة؛ كما تسمح بتراكم الموارد والكفاءات الجديدة على مستواها؛ فالقدرة على إعادة تجميع الموارد بطريقة ديناميكية لا يحدث إلا من خلال ديناميكية المنظمة في التعلم، فالقدرات الديناميكية ليست عملية تأثير وإنما العمل على المدى الطويل. وفي نفس السياق يرى "Eisenhardt et Martin 2000" أن القدرات الديناميكية هي الروتينيات التنظيمية والإستراتيجية التي من خلالها تحقق المنظمات صورة جديدة للموارد، وبهذا فمنهج الموارد والكفاءات من خلال هذه النظرية هو الأخذ بعين الاعتبار القدرات الديناميكية التي من خلالها تقوم المنظمات بتحديد وتطوير واستخدام الموارد والكفاءات وتحليل الطريقة التي تؤثر على هذه القدرات من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وتحقيق فوائد اقتصادية من خلال رقابة واستخدام مواردها وكفاءاتها؛ فجوهر النظرية تكمن في الطريقة التي تجعل المنظمة تحسن التنسيق بين الموارد والكفاءات، وبالتالي تجعلها تفهم وتميز بين الموارد والكفاءات والقدرات، وبالتالي التفريق بين ما تملكه المنظمة (موارد) ومعرفة ما تقوم به (الكفاءات)، وطريقة قيامها به (القدرات). (وهيبة، 2016/2015، صفحة 66)

4. الخلاصة

يتمثل مفهوم الكفاءات في أنها مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية، التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الإستفادة منها مستقبلا، ففي الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيره الخاص في مجال الإدارة الإستراتيجية وتحديداً فيما يتعلق بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، فمن أهم الإسهامات المندرجة في هذا الإطار والمتمثلة في: المنظور المرتكز على الموارد (RBV) Resource Based View (وفقا لهذا المدخل فإن جوهر

الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد، نظرية الكفاءات المحورية Core Competence Based View (CBV) (إنّ أهمية الكفاءات المحورية يبرزها التصور الذي وضع للمؤسسة كشجرة؛ بحيث تتمثل في الجذور التي توفر الغذاء، أما الأوراق والأزهار والثمار فتمثل المنتجات التي تباع للزبائن، فهي تمثل مصدر الميزة التنافسية أي "مجموع المعارف و التكنولوجيات التي تتوافر على مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أنّ ما يجعل منتج مؤسسة مميزا لديهم و يدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية وأن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها وأن تكون مرنة بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر والمدخل المرتكز على المعرفة Knowledge Based View (KBV) وفق هذه النظرية فإنّ المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، و قد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها أما مقارنة مبنية على الكفاءات الديناميكية ركزوا على تطوير تحليل الملامح الرئيسية للقدرات الديناميكية للمنظمات لخلق واستخدام الموارد والكفاءات، إذ عرفوا القدرة الديناميكية على أنّها قدرة المنظمة على دمج وبناء وتكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع التغيير السريع للمحيط، فهم لم يقتصروا على التحليل الداخلي للمنظمة بل أكدوا على ضرورة أخذ المحيط الخارجي بعين الاعتبار.

فمفهوم الكفاءات يحتل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على مستوى المنظمة ككل؛ فهي تعتبر بمثابة الورقة الراجحة للفرد في مجال عمله وأساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات، و تلعب دورا هاما في تعزيز و تنمية العمل الجماعي ويزيد من التعاون والتآزر بين الأفراد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي تعتبر بمثابة المنقذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، إذ تقدم مجالا واسعا للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، وكل ذلك زاد من قناعة المنظمة المطلقة بأنّ رأسها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في ما تحمله من كفاءات، مما جعلها تعتبره كمورد إستراتيجي يحقق لها التميز والتفوق المستمر.

- إبراهيم عباس الجليلي. (2013). تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها. (ط1) القاهرة: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- الحاج مداح عرايبي. (ديسمبر 2011). " البعد الإستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة "، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة. الشلف، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي.
- برنار مار. (2008). الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري. القاهرة: دار الفاروق للاستشارات الثقافية.
- بلالي أحمد. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
- بن جدو محمد الأمين. (2012-2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجيتها التميز -دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببحر بوعريوج-، رسالة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1.
- بوزايد وسيلة. (2012/2011). مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير. جامعة سطيف: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- توماس وهلين، دافيد هنجر. (1990). ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم صباغ، الإدارة الإستراتيجية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ثابتي الحبيب عبو الجليلي. (2009). تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة. مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- حجازي إسماعيل ومعالم سعاد. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. (ط1) عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- رحيل أسيا. (2010). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة بومرداس: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة.
- سمالي بخصية. (2002). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية. جامعة الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير.
- صالح مفتاح. (10-09 مارس 2004). إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات). جامعة ورقلة: مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية.

- صولح سماح، محبوب مراد. (29-26 أفريل 2010). الريادة: الرأسمال البشري وصناعة الكفاءات، المؤتمر الدولي العاشر: الريادة في مجتمع المعرفة. جامعة الزيتونة، الأردن: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية.
- علي سلمى. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. مصر: دار غريب للنشر.
- مقدود وهيبية. (2016/2015). أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر. جامعة بومرداس -الجزائر-: أطروحة دكتوراه قسم علوم التسيير.
- نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات. (ط2) عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

- المراجع الأجنبية

- Abdelmalek, D. (14 et 15 novembre 2006). Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise, 3eme forum national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité. Annaba, Algérie: université Badji Mokhtar.
- Altintas, G. (2009). Une approche critique du cadre théorique basé sur les capacités dynamiques. ACFAS: groupe de recherche sur les capacités organisationnelles.
- Arregle, A. J.-L., & Quélin, B. (2001). L'approche fondée sur les ressources. Paris: Stratégies, Vuibert.
- Beirendonck, L.-v. (2004). Management des compétences. Bru scelles: édition De Boeck.
- Bojin, J. (2005). Jean-Marc Schoettl, Les outils de la stratégie. Paris: Edition d'organisation.
- Bouchez, J. -p. (2004). Les nouveaux travailleurs du savoir. Paris: édition d'Organisation.
- Brilman, J. (2003). Les meilleures pratiques de management. (4. e. édition.) Paris: édition d'Organisation.
- Cadin, L. (2002). Gestion des ressources humaines: pratiques et élément de théories. paris: édition Dunod.
- Dieng, R. (2005). knowledge management: méthodes et outils pour la gestion desconnaissances. (3. édition.) Paris: édition Dunod.
- Durand, R. (2003). Guide du management stratégique. Paris: édition Dunod.
- Hall, D. T. (1998). Human resource management. (4. edition.) England: Pearson education.