

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

تمهيد: في سياق ظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، فرض مفهوم الكفاءات نفسه في الأدب الإداري داخل وخارج المؤسسة، وازداد الاهتمام بها أكثر تحت تأثير التغيرات والتحويلات العميقة التي عرفها البيئة الاقتصادية العالمية، وأصبح لزاماً على المؤسسات اعتماد آليات تسيير جديدة تقوم على أساس تنمية العنصر البشري والمحافظة عليه باعتباره رأس مال نادر والمصدر الأساسي لتحقيق القيمة والميزة التنافسية وخاصة ذوي الخبرة والمهارة، فهو ليس مجرد مورد إنتاجي يجب تنميته فحسب بل هو رأس مال غير مادي يجب الاستثمار فيه من أجل تطوير المؤسسة وبلوغ أهدافها الإستراتيجية، ولذلك فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة ركزت على ضرورة الاهتمام وبدرجة كبيرة على العنصر البشري من قبل المؤسسات وخاصة أصحاب الكفاءات، فالكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير، حيث أصبحت الكفاءات في الوقت الراهن تمثل أحد أهم المزايا التنافسية التي تخلق الفارق والتفوق للمؤسسات.

وإدراكاً لهذا البعد وأهمية تعليم وتنمية الكفاءات المتاحة (التعلم التنظيمي)، في سبيل تطوير الفرد والإقتصاد والمجتمع، تم إدراج الكفاءة وإدارتها كمادة علمية في مساق دراسي، وتجسد ذلك من خلال اعتماد مقياس تسيير وتنمية الكفاءات في السادس لطلاب السنة الثالثة ليسانس تسيير الموارد البشرية بحجم ساعي يتماشى مع جوهر محتوى المقياس ومادته العلمية بين المحاضرات والأعمال الموجهة.

1 : الكفاءات :

1-1: مفهوم الكفاءات ومميزاتها.

1-1-1: مفهوم الكفاءات.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءات، نتيجة تعدد وجهات النظر، وإختلاف الرؤى وتباين المجالات المطبقة والمقترحة حسب سياق استعماله الكثيرة، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف:

تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الإستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة"¹.

ويعرفها **Guy le Boterf** أحد اختصاصيي إدارة وتنمية الكفاءات بأنها " القدرة على التوليف (المزج) بين الخصائص الذاتية للفرد (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص متعلقة بالبيئة أو المحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها

1- محمود عبد الرحمان، التطور التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.

الفرد)²، أي القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم والقياس، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.

كما تعرف الكفاءة على أنها "مزيج للمعارف النظرية والمعرفة العملية والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها"³. أي هي مجموعة من ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعرفية علمية (خبرة) وبعد سلوكي، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.

ويعرف (M.Parlier و P.Gilbert) الكفاءة بأنها "مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"⁴.

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (MEDEF) الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوك التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يتعين على المؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"⁵.

تعرف كذلك بأنها: مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة.

وعرفت أيضا بأنها: مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المنظمة تقييمها وتطويرها.

وهناك من يرى أن الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف " P. Gilbert et M. Parlier الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"⁶.

من الصعب حصر تعريف محدد ودقيق لمفهوم الكفاءة، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي لا تظهر إلا من خلال ممارسة العمل، ولكن نستنتج أن أغلب التعاريف تتفق على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاثة معارف، وهي المعرفة النظرية (Savoir)، المعرفة العملية أو الخبرة

2- طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2018/2019، ص 105.

3- كشاط أنيس، برباش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08 العدد 02 ديسمبر 2017، ص 300.

4 -Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, Paris,2001,p141.

5- كشاط أنيس، برباش توفيق، مرجع سابق، ص 300.

6 - صولح سماح، محاضرات مقياس هندسة التكوين، جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2019/2020.

والممارسة (Savoir-faire)، والمعرفة السلوكية والتحلي (Savoir-être). أي قدرة الفرد العامل على تطبيق هذه الثلاثية من المعارف.

أما من الوجهة الاستراتيجية فالكفاءات هي : مجموعة المعارف التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنظمة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المنظمة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية، أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي وتحقيق التميز⁷.

1-1-2: المميزات.

من التعاريف السابقة يمكن ذكر أهم مميزات الكفاءة، والتي يتفق بشأنها أغلب المؤلفين فيما يلي:

أ- **الكفاءة ذات غاية هادفة:** تمارس الكفاءة من خلال توظيف معارف مختلفة وفقا لهدف محدد ومشود، حيث يكون الفرد كفؤا إذا استطاع إنجاز المهام أو النشاط بصفة كاملة بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية العمل وتتغير بتغيره.

ب- **الكفاءة مفهوم مجرد:** أي أنها غير ملموسة ولا يمكن ملاحظتها، وإنما تظهر من خلال آثارها، حيث يلاحظ فقط الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة والنتائج المحققة، ولكن الصفات الشخصية، الدوافع، القيم والدور الاجتماعي فهي جزء خفي غير ظاهر.

ت- **الكفاءة تكتسب:** فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك، بالتدريب الموجه والمستمر أو المرافقة للفرد أو من خلال الممارسة والخبرة، التعلم التكويني .

ث- **الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي مهيكلي ومنسق:** هي قدرة الفرد على دمج أو مزج عناصرها المكونة لها (معارف، معارف فنية، سلوكيات، أنماط تفكير...) بشكل ديناميكي لتلبية مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج محددة وواضحة ووفقا لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.

ج- **الكفاءة تكون مدركة:** الكفاءة لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره زمن ثم الإستفادة منه.

7- الدكتور بن صوشة رياض، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2020/2021.

هذه المميزات الفريدة تشكل لنا مزيجا قادرا على مجابهة التحديات المنوطة بالمنظمة، والعمليات التي ترافق سيرورة الأداء، هذا المزيج ينضج من خلال صقل الكفاءات في المدى المتوسط والطويل وهو صعب التحديد إذ لا يظهر إلا من خلال البعد الإستعمالي، وإمكانية التكيف مع الحالات المعقدة⁸.

1-2: أبعاد الكفاءات ومستوياتها.

1-2-1: أبعاد الكفاءة (المتطلبات).

من خلال التمعن في مفهوم الكفاءة يمكننا استنتاج أبعادها الثلاثة، والتي تتمثل في الدراية العلمية (النظرية) والدراية الفنية والدراية السلوكية.

أ – المعرفة (Savoir) الكفاءات النظرية: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمنسقة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص⁹.

ب- المعرفة العملية (Savoir- faire) الكفاءات التطبيقية: وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى القدرة على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التكوين... الخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموعة المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.

ج- المعرفة السلوكية¹⁰ (Savoir- être) الكفاءات الإجتماعية أو العلاقاتية : وتسمى السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية، المرتبطة بالفرد والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعين، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة ، القدرة على العمل الجماعي، القدرة على إتخاذ القرار... الخ، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا إجتماعيا رغم إمتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل ، فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة التالية :

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.

- المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.

- طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، وهنا تجدر الإشارة إلى التقسيم المعروف لأنواع

المعرفة كما يلي:

⁸- خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، جامعة سكرة، 2018/2019، ص 11.

⁹-Zarifianphilippe , objectif compétence: pour un nouvelle logique: paris: édition laisons, 1999 p,70.

¹⁰- الدكتور بن صوشة رياض، مرجع سابق.

* **المعرفة الصريحة:** تتعلق بالمعلومات المتاحة في أرشيف المؤسسة مثل الوثائق الخاصة بالسياسات والإجراءات وفي الغالب يمكن للأفراد الوصول إليها وإستخدامها، وتعرف بأنها " المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجها في السلع والخدمات على شكل براءات إختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال"¹¹.

كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها " الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره"¹².

* **المعرفة الضمنية**¹³: وهي التي تتعلق بما يمكن في نفس الفرد من معرفة فنية وإدراكية وسلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، تستطيع المؤسسة أن تزيد من فعاليتها وان تحقق أداء متميز.

ولقد أكد grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لإعتبرات هي:

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي يحمل بين الأفراد.

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

1-2-2: مستويات الكفاءة.

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر والبيانات، المعلومات، المعارف والخبرة:

أ- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيتها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، وتعرف البيانات بأنها " المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات¹⁴ أي أنها تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم يتم تحويلها إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

¹¹ - عبد المطلب عبد الحميد، الإقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 104.

¹² - نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة : مدخل الأداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 42.

¹³ - زياني مروان، كروم محمد، تسيير وتنمية الكفاءات: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 35/سبتمبر 2018، ص 817.

¹⁴ - طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 193.

ب- المعلومات: وهي "ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها"¹⁵، أي أنها مجموعة بيانات تم معالجتها ليصبح لها معنى، فهي في الحقيقة عبارة عن بيانات لها صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، والمعلومات يتم تطويرها وترقيها إلى مكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة أو الإستدلال، أو لغرض الاتصال والمشاركة في حوار أو نقاش.

ت- المعرفة: هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية، وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لأن عدم إستغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والتطور والابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع¹⁶.

إن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها، والمعرفة ليست لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها.

ث- الخبرة: هي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله، وهي حالة تنتج عن التحكم الجيد في المعارف، وهي تلك الدرجة العالية المكونة للكفاءة، فضلاً عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

2: أنواع الكفاءات.

هناك العديد من وجهات النظر حول أنواع الكفاءات بناء على وجهة نظر الباحث للكفاءات، حيث يمكن التمييز بينهما من خلال بعدين، الأول يتعلق بإدارة الموارد البشرية، الذي يتضمن دراسة الكفاءات البشرية (فردية، جماعية)، والثاني يرتبط بالإدارة الإستراتيجية، أين تكون الكفاءات التنظيمية محل إهتمام، ومن هذا المنطلق يمكن عرض كل من الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية.

1-2- الكفاءات الفردية: حسب Cécille Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر

ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين والخبرة. وفي هذا السياق عرف Le Boterf الكفاءة الفردية بالقول إن " الكفاءة ليست بالحالة، بل هي سيرورة...، الفرد الكفاء هو القادر على تعبئة وحسن إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد

15 - طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 199-200.
16- الدكتور أحمد بن يحي احمد الربيع، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة خميس مليانة- السنة الجامعية 2020/2021.

متباينة، زيادة عن عمليات التفكير، المعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم ، القدرات العلاقتية والخرائط السلوكية، وهي تتعلق بالفرد الكفاء في حد ذاته¹⁷ ، أي أن الكفاءة الفردية يمكن اعتبارها نظاما كاملا، يمثل توليفة من الإمكانيات الباطنية والظاهرية التي يملكها الفرد، وعلى المنظمة ضرورة التنقيب وإكتشاف الكفاءات الفردية والعمل على تطويرها وتنميتها لأن للكفاءة جزء ظاهري (قدرات ظاهرة) وجزء خفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي.

فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء العمل في محيطه الوظيفي وتتضمن أيضا ثقافته الإجتماعية وإدراكاته ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكشف هذه الكفاءات وتقوم بتقويمها وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المنظمة.

2-2- الكفاءات الجماعية: وتعرف أنها : " تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين

مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها وتراكمها، فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لإجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا إستثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا سنضاعف من حظوظ تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية¹⁸.

حسب Le Boterf الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا. وهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك من خلال اختيارهم للموارد الأكثر كفاءة وعلى مستواها نميز بين¹⁹:

* **الكفاءة الخاصة أو النوعية:** وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

* **الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:** وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال

17- كشاط أنيس، برباش توفيق، مرجع سابق، ص 305.

18- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، دفاثر السياسة والقانون، العدد الرابع عشر، جانفي 2016، ص 334.

19- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول " الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير- تجارب الدول – جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

2-3- الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية): هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي

تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي²⁰ ، وبالنسبة لـ Prahalal et Hamel (1994) الكفاءة الأساسية والكفاءات الإستراتيجية (المركزية) وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة²¹.

ووفق lealar et burton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر²²:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

- الأنظمة التقنية والمعارف.

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

²⁰ - Marcel Coté, Marie-Claive Malo , **Lagestion stratégique** , éd, gaetea morin, canada, 2002, p 100.

²¹- زياني مروان، كروم محمد ، مرجع سابق ، ص 818.

²²- زياني مروان، كروم محمد ، المرجع السابق ، ص ص 818- 119.