

❖ أنشطة المحافظة على الموارد البشرية: تضم مجموعة من المهام التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و ضمان انخراطهم في ثقافة المنظمة من خلال تنمية الولاء لديهم ، من أهمها : تقييم أداء الموارد البشرية ، الأجور و الحوافز .

وسيتم التطرق إلى أنشطة هذا المجال بالتفصيل في الفصول اللاحقة .

ثالثا: مجال التنمية الاجتماعية:

يهتم هذا المجال بالجوانب الأكثر استراتيجية و الأكثر حداثة لوظيفة الموارد البشرية لإعطائه الأهمية إلى قضايا مثل الاتصال و الإعلام، المشاركة بكل أنواعها، التعلم المستمر، تحسين المحيط الاجتماعي للعمل وغيرها من القضايا ذات البعد الاجتماعي و الاقتصادي للمؤسسة . كما أن ممارسته يتم بالتعاون مع بقية ادارات المؤسسة .

II. تسيير الموارد البشرية:

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية:

بالعودة الى مختلف الأدبيات و الأبحاث التي تناولت تسيير الموارد البشرية ، نلاحظ أنها عموما إما تتجنب تعريفه أو تعرفه من خلال الأنشطة التي يقوم بها لتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة . فيرى Sekiou أن تسيير الموارد البشرية هو " عبارة عن مجموعة إجراءات (سياسات، طرق عمل...) وأنشطة (تعيين، اختيار...) يكون فيها المورد البشري عنصرا مهما لتعظيم فعالية أداء كل من الفرد و المنظمة على حد سواء"¹. أما Bélanger فيقول بأنه " مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول و تطوير و الحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة و مستقرة و راضية"².

كما يعرف على أنه " التسيير المعني بتخطيط ، تنظيم، قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول الى أهداف الفرد و المؤسسة ، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالأستقطاب، التوظيف، التدريب، التطوير و المكافأة"³.

في حين يضيف Citeau بعدا آخر لتسيير الموارد البشرية" فهو يسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد و المنظمة من خلال مجموعة برامج و أنشطة و هياكل . فهو يشارك في تحقيق نوع من المصالحة بين الجانبين الاجتماعي و الاقتصادي للمنظمة"¹

¹ Sekiou.L ,, **gestion des ressources humaines** , Ed° De Boeck ,bruxelles,1993 ,p 8

² Petit Bélanger et autres ,opcit, p 6

نستخلص مما سبق ، أن تسيير الموارد البشرية يعد من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة من خلال وجود مجموعة أنشطة متميزة تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية و التي تشمل تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتوظيف العاملين، التكوين ، التنمية والتطوير التنظيمي، ، تقييم الأداء، تحسين بيئة العمل الملائمة... الخ

2. أهداف تسيير الموارد البشرية:

يتمتع أهداف تسيير الموارد البشرية على كونها تسعى الى تحقيق:²

- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة و ترغيبهم الانضمام الى العاملين فيها.
- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المنظمة.
- الحفاظ على العاملين الجدد بالبقاء في المنظمة.
- وضع نظام حوافز فعال و مشجع.
- تطوير قدرات و مهارات الأفراد.
- تكوين الأفراد و رفع قدراتهم و اطلاعهم على آخر التطورات في مجال عملهم.
- مد يد العون و المساعدة للعاملين من أجل حملهم على تقديم أفضل أداء لديهم.

3. مسؤولية تسيير الموارد البشرية:

قد يثير كل ما سبق تساؤلا هاما وهو من يقوم بتسيير الموارد البشرية؟ ، خاصة وأن كل الأبحاث و الممارسات تؤكد على أن المورد البشري هو أساس تفوق المؤسسة و مصدر نجاحها في الوقت الحالي. كما سبق وأن ذكرنا، فان وظيفة الموارد البشرية تمثل جزءا من العمل اليومي لكل مسير مهما اختلفت مكانته في المؤسسة أو الوظيفة التي يشغلها لأن عملية التسيير في الأساس محورها العنصر البشري و المسير المسؤول عن هذه العملية من خلال التخطيط و التنظيم و الدفع و الرقابة على الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة في المؤسسة . فمنذ عدة سنوات نشهد تقسيما جديدا للوظيفة بين محترفي الموارد البشرية (les professionnels des RH) و المسيرين التنظيميين الذين أصبحوا منشغلين بتسيير الموارد البشرية أكثر من انشغالهم بتخصصهم الوظيفي ، فقد دخلنا في عصر Tous DRH³ . ولم يتوقف الأمر عند هذا التقسيم ، فهناك من يضيف ان كل عامل و ليس كل مسير فقط يجب ان يكون مسؤولا عن تسيير الموارد البشرية .

¹ J.P.Citeau, **gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques**, Ed Armand Colin, paris, 2000, p32

² مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية مدخل نظري و تطبيقي، ط1 ، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 24

³ Jean Marie Peretti, **TOUS DRH Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants**, 3^e édition, éditions d'organisation, paris, 2006, pp 29,31

بتعبير آخر، فإن التسيير الفعال للموارد البشرية يفرض التفاعل الدائم و المستمر بين مسؤولي إدارة الموارد البشرية الذين يملكون المعرفة و التكوين في هذا المجال، وبقية المسيرين المسؤولين عن التطبيق العملي لهذا التخصص، وكذلك العاملون المدعوون للعب دور حيوي في هذا التسيير من خلال ممارستهم لبعض أنشطة وظيفية الموارد البشرية كتنظيم أدايتهم و المساهمة في تسيير حياتهم الوظيفية. وهنا يؤكد Loubés أن الهدف من تقاسم مسؤوليات تسيير الموارد البشرية يأتي أساسا للتخفيف من أعبائها و تحرير مسيري هذه الوظيفة من الإجراءات الإدارية و المهام المتكررة من أجل التركيز على القضايا الاستراتيجية في تسيير المورد البشري .

III. مراحل تطور تسيير الموارد البشرية:

تنفق أغلب الدراسات على أن حقل تسيير الموارد البشرية نشأ و تطور ضمن مراحل تاريخية متأثرا بالتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمنظمة ، وكذا بعقول معرفية كعلم النفس الصناعي ، علم السلوك الخ ، و قد أدى ذلك التفاعل إلى حدوث تحويلين كبيرين في السلوك المعالج لتسيير الفرد في المنظمة ، و كلاهما صاحبهما تغير في التسمية و المضمون - فالأول يترجم من خلال الانتقال من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية ، أما الثاني الذي يعتبر الأكثر حداثة فيتميز بالانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. و على أساس ذلك، فالمرحلة التاريخية الثلاث الهامة في تاريخ إدارة الموارد البشرية تتمثل في :¹

1. مرحلة ظهور إدارة خاصة بالأفراد:

تميزت الفترة ما قبل الثورة الصناعية بانتشار نظام الإنتاج العائلي، حيث اتخذت المؤسسة آنذاك شكل المشروع الصغير، مع قيام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام وظيفية الموارد البشرية، ومنح أولوية التوظيف لأقاربهم وأصدقائهم الذين كانوا يكتسبون المهارات ويتعرفون على أفضل الأساليب والطرق لأداء الأعمال على أيديهم، بينما اتسمت الأجور بالضآلة مع عدم تناسبها مع الأداء. أما فترة ما بعد الثورة الصناعية فقد تميزت بكون حجم المصانع التي أصبحت بحاجة إلى أعداد كبيرة من اليد العاملة ، فحرص المشرفون على العملية الانتاجية على ضمان الالتزام بالنظام و الرقابة الصارمة و تطبيق العقوبات على العاملين في مقابل إهمال الجانب البشري في العملية الانتاجية الذي ترتب عنه ظهور مشاكل كثيرة أجبرت أرباب العمل إلى خلق منصب السكرتير الاجتماعي أو سكرتير الرفاهة (secrétaire de bien-être) المسؤول عن تحقيق السعادة للعاملين من أجل الحد من تكوين النقابات . وبذلك لم تكن وظيفة الأفراد حتى الآن مهيكلة بشكل واقعي. و تواجهها مر بفترتين عايشتهما بعد الثورة الصناعية هما:

¹Petit Bélanger et autres, opcit , pp 8,20

أولاً: الولادة (1914. 1945):

ترجع فترة ولادتها إلى ما بعد ح.ع. الأولى بحيث كان للجانب النظري و القانوني الأثر الكبير في ضرورة وجود وظيفة متخصصة في تسيير الأفراد تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها في المؤسسات. فقد شهدت تلك الفترة ظهور الفكر التaylorي على حياة المؤسسة من خلال التنظيم العلمي للعمل الذي ارتكز على أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الوسائل للأداء، والاختيار، والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال المناسبة لمؤهلاتهم، ووضع الأجور المكافئة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعمال يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، كما أثرت فيما بعد أعمال Taylor من قبل العديد من الباحثين كأعمال فايول التي تسجل في نفس منطقه. وبالرغم من أن التطبيق الفعلي للإدارة العلمية قد نتج عنه استغلال أقصى لقوة العمل إلا أنها بتركيزها على الطابع الفردي في التعامل مع العامل، وعلى معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وارتفاع نسبة الغياب. ما أدى إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي طرح أفكارها الرئيسية Elton Mayo الذي بين أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا ترتبط بوصفهم أفراداً فحسب، بل باعتبارهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب ما لم يحصل التعاون الحيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني. أي إن تركيزها كان على تسيير الفرد من خلال علاقته بفرد آخر أو/ وجماعة عمل أو علاقة جماعة العمل بجماعة عمل أخرى، وبناء على ذلك فهي لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال تسيير الأفراد، وإنما انتهت إلى جانب مهم في حياة العامل والمتمثل في علاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على المواءمة ما بين الفرد والمجموعة داخل المؤسسة (النظرة فقد ربطت الحركة بين الحاجات الإنسانية وخصائص الفرد العامل).

كما كان لهذه الولادة علاقة بالجانب القانوني حيث شهدت تلك الفترة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بسبب الإلزام الاقتصادية بسنها قوانين و تشريعات تنظم علاقات العمل حيث من بين النصوص الأكثر أهمية و التي خلقت ديناميكية حقيقية لوظيفة الأفراد: قوانين العطلة الأسبوعية(1906)، الضمان الاجتماعي (1928) تحديد ساعات العمل و المفاوضات الجماعية(1919)، زيادة قوة النقابات بفضل قوانين العمل النقابي(1936) وغيرها من القوانين التي أثرت على وجود ومكانة إدارة الأفراد آن ذاك.

ثانياً: التطور و النمو (1945. 1975) :

سمحت فترة النمو التي عاشها الاقتصاد و التي سميت بالثلاثين الجيدة (les trente glorieuses) بانطلاق حقيقة لوظيفة الأفراد حيث أدى التطور التقني والتكنولوجي إلى ترسيخ أسس جديدة في الصناعة، وساعد المؤسسات على زيادة إنتاجيتها وتحسينها وتقليص مختلف التكاليف... كما أدى إلى ارتفاع القدرة الشرائية للأفراد نتيجة لارتفاع الأجور، وبالتالي زيادة الطلب على المنتجات بشكل ملحوظ لظهور احتياجات جديدة ومتنوعة، الأمر الذي دفع المؤسسات إلى التركيز على دخول أسواق جديدة، وزيادة طلبها على اليد العاملة بشكل كبير، لذا كان الانشغال

منصبا على التوظيف أي تسيير دخول الأفراد للمؤسسة "gestion des flux entrants"، وتم استخدام عدة طرق وأساليب كمية لتحقيق ذلك، من بينها التحليل التقديري العقلاني ("analyse prévisionnelle rationnelle") أي عقلانية استخدام الأفراد تأثرا بالفكر السائد آنذاك الذي تميز بظهور بحوث العمليات التي تبحث عن عقلنة استعمال الموارد.

كما تواصلت مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أعمال Maslow و Herzberg التي أثريت مصالحي الأفراد بأفكار جديدة تؤمن بضرورة التحفيز و تلبية حاجات الأفراد و الاتصالات و مشاركة العاملين في حياة المؤسسة مما زاد من أعباء ومهام الإدارة و سمي مسؤولها بمدير الأفراد أو مدير العلاقات الإنسانية ، مدير العلاقات الصناعية الخ الذين كانوا من أصحاب القانون لان مهامهم تتمثل في بناء علاقات عمل تحكمها قوانين كعقود العمل ، حل النزاعات، تحديد العقوبات، التسيير الإداري للمفاتيح العاملين الخ أهم خصائص هذه المرحلة نذكر ما يلي:

- ✓ . يمثل الأفراد تكلفة يجب تخفيضها، فهم أقل أهمية من الوسائل التقنية للإنتاج، كما يمكن استبدالهم.
- ✓ . تدل تسمية تسيير الأفراد على سيطرة الرؤية القانونية للإنسان في العمل ، فالعامل له حقوق و له التزامات
- ✓ . أسلوب عمل هذه الإدارة تقليدي لأنه مرتبط تاريخيا بالفكر التaylorي في التسيير القائم على السهر على تطبيق تقسيم العمل و الرقابة الشديدة على الأفراد.
- ✓ . تمحورت أنشطتها التي غاب عنها التنسيق في: الاختيار، التوظيف، التدريب، تحديد الأجور و التعويضات حسب القانون، تحسين ظروف العمل وتلبية الحاجات، المفاوضات مع النقابات و إبرام العقود.
- ✓ . مسؤولي إدارة الأفراد هم من المهندسين و القانونيين .
- ✓ . وظيفة الأفراد هي وظيفة مساندة تساعد الوظائف الأخرى في أداء مهامها حتى تحقق العقلانية في استعمال عاملي المؤسسة.

2. مرحلة تسيير الموارد البشرية:

بحلول عام 1975، كان الاقتصاد العالمي يتخبط في أزمة اقتصادية حادة، أدت إلى اضطرابات عميقة في المحيط أدت إلى تراجع معدل نمو المؤسسات ونشاطها. ، الخروج المبكر لعدد كبير من العمال. و تزايد البطالة، وقد نتج عن هذه التطورات اهتمام متزايد من قبل إدارة الأفراد بتسيير التدفقات الخارجة (gestion des flux sortants) (التسريح، التقاعد المبكر...) لتعديل عدد الأفراد مع الحاجة الفعلية لهؤلاء، خاصة وأن النظرة للعنصر البشري على أنه تكلفة لا زالت آثارها وامتدادها مستمرة.

و بالتالي كشفت هذه الأزمة ضعف الطرق والممارسات المستخدمة في تسيير الأفراد، لأنها كانت في معظمها طرقا كمية لا تأخذ الجوانب النوعية للفرد بعين الاعتبار، ولأنها أغفلت تأثير المحيط وتحولاته. لذلك كان لابد من إعادة النظر في هذه الطرق ، فظهرت- في بداية الثمانينات- محاولات لإدخال بعض الطرق الكفيلة بتطوير الوظيفة وتحسين نوعية تسييرها بما يلائم محيطها الجديد، من بين هذه الطرق: " التسيير التقديري للتشغيل " (G.P.E.) الذي هو عبارة عن معالجة نوعية تهدف إلى تقدير حاجة المؤسسة للأفراد بالنظر لتطورات المحيط، خاصة ما تعلق بالجانب التكنولوجي، وذلك لمراقبة التأهيل الجماعي للأفراد، وتنمية مهاراتهم وفقا لهذه التطورات. وهكذا أدمجت الجوانب النوعية للأفراد في التسيير، وأصبحت في قلب إنشغالات الوظيفة، التي دخلت مرحلة التسيير الحقيقي لهؤلاء، الذين اعتبروا بمثابة موارد لابد من استثمارها واستخدامها استخداما أمثالا، وبذلك تعززت مكانة البعد الإنساني في المؤسسة.

كما ساعد مدخل النظم على تحقيق رؤية شاملة و متكاملة لتسيير الأفراد يأخذ بعين الاعتبار من جهة تغيرات المحيط لإبقاء نظام تسيير الموارد البشرية ديناميكيا يسمح بالقيام بالتصحیحات الضرورية، ومن جهة أخرى الترابط و التكامل بين مختلف أنشطتها لتحقيق الاستعمال الفعال للعنصر البشري في المؤسسة ، ما دفع في الأخير الى ضرورة التغيير ليس في التسمية فقط من تسيير الافراد إلى تسيير الموارد البشرية وانما في الممارسات أيضا حيث تطورت أنشطة تسيير الموارد البشرية و صنفت ضمن أربع فئات هي:

- ✓ . التخطيط للموارد البشرية: يتضمن تحليل العمل و مؤهلات العامل، تحليل المحيط الداخلي و الخارجي لتحديد الاحتياجات، وضع سياسات التوظيف و الاستعمال الفعال للموارد
 - ✓ . الحصول على الموارد البشرية: من خلال الاستقطاب، الاختيار و التعيين
 - ✓ . تنمية و تطوير الموارد البشرية: تقييم الأداء، تحديد احتياجات التكوين وإعداد برامج
 - ✓ . الاحتفاظ بالموارد البشرية: وضع هياكل للأجور، تسيير الصحة و الأمن، تسيير الخدمات الاجتماعية
- ويرى Bélanger أنه يمكن أن تضاف الى هذه الأنشطة مهام أخرى بهدف توفيق محيط عمل مشجع على التطور الفردي للعاملين كالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم من خلال حلقات الجودة و مجموعات العمل.

كما تميز تسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- ✓ . اعتبار الفرد استثمارا يجب تعظيم الاستفادة منه .
- ✓ . الأخذ بالحسبان بعد المحيط الخارجي و أثره على أنشطة تسيير الموارد البشرية و اثر ذلك على المؤسسة ككل .
- ✓ . محاولة تحقيق التكامل بين أهداف العاملين و أهداف المؤسسة.
- ✓ . التأكيد على النزعة التسييرية لإدارة الموارد البشرية من خلال مشاركتها في تحمل المسؤوليات ، فهي ترتقي من المستوى التشغيلي إلى مستوى الإدارة العليا.
- ✓ . ظهور أخصائي الموارد البشرية كمحترف لمهنة التسيير وليس فقط كأخصائي علاقات اجتماعية و إدارية.

3. مرحلة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

جاءت هذه المرحلة لتكمل المرحلة السابقة بضرورة التركيز على التنسيق ليس فقط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بل أيضا مع الاحتياجات و الأهداف الأساسية للمؤسسة ، أي أن مصطلح الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين ، ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية و ترابط داخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها كما أنه يقوم على فكرة أساسية و هي أن الأفراد يمثلون موارد استراتيجية تسمح بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وبالتالي لا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كوسيلة لخدمة استراتيجية المؤسسة و إنما كمشارك في الاستراتيجية ، فعلاقتها بالمؤسسة تفاعلية و ليست تابعة منفذة للأوامر .

و هذا يعني، أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها . كما تمتع هذا النوع من التسيير بالخصائص التالية:

- ✓ . المنطلق الأساسي هو النظرة الجديدة للإنسان في المؤسسة . فهو أصل من أصولها لا يمكن استراتيجيا التخلي عنه أو الاستهانة بقدراته.
- ✓ . دمج استراتيجية الموارد البشرية كصيرورة باستراتيجية المؤسسة ، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على الترابط الداخلي لأنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها من جهة وربطها باستراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.
- ✓ . لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل أيضا على مراحل الإعداد و الصياغة.

إن هذا التحول يرجع مبرره الى ظهور مقاربة الموارد في نهاية الثمانينات التي تضع في مركز التحليل الاستراتيجي البعد الداخلي للمؤسسة على اعتبار أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن يكون بداخلها ولا يتوقف بالضرورة عند موقعها الخارجي و تأثير القوى التي تخضع لها. و حسب مؤسس المقاربة Wernerfelt فان الموارد تمثل " مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية نسبية.¹ فبالإضافة إلى الأصول المادية التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون المتعلقة بالتكنولوجيا ، الموارد البشرية ، الموارد الأولية، نجد الأصول غير المادية كسمعة المنظمة ، العمليات التنظيمية ، المعلومات ، المعارف، التي تراقبها المنظمة و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز مكانتها . لهذا فإن ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المنظمات و بعضها خاص يمكنها من إنشاء و إدامة الميزة التنافسية .

و حتى يمكن اعتبارها مصدرا استراتيجيا ، فقد أجمع أغلب رواد هذه المعالجة على أن أهم خصوصيات الموارد الاستراتيجية تتمثل في:²

¹ Jean Claude Tarrondo , le management des savoir , 2 édition , puf, Paris , 2002 , P 15

² Idem , P P 61 , 64

◀ الندرة: لا تقتصر فقط على معنى المورد الوحيد و إنما تعبر عن وضعية شبه احتكارية للمورد أو عدة موارد بين عدد محدود من المؤسسات

◀ القيمة: أي القدرة على انتاج و تطوير منتجات أو خدمات ترضي الزبون

◀ عدم قابلية التقليد: تدل على عدم إمكانية نقل المورد من مؤسسة إلى أخرى لأنه نتاج ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة،

◀ غير قابل للإحلال: عدم إمكانية تعويض المورد بمورد آخر يحمل قيمة مماثلة.

و بهذا المنظور ، شكلت الموارد مادة خصبة في الفكر الاستراتيجي ، مما أدى إلى استقطاب العديد من الباحثين الذين قاموا بتطوير الفكرة من مسألة موارد إلى مسألة معارف ثم كفاءات ، معتبرين هذه الأخيرة لب RBV بسبب تمتعها بالخصوصيات الاستراتيجية على عكس بقية الموارد المادية التي تتميز بقابلية التعريف و الشراء وبالتالي لا تحمل ميزة تنافسية . وبذلك ظهرت في بداية التسعينات رؤية مكتملة لـ RBV تقوم على أن القيمة الاستراتيجية للموارد مرتبطة بطريقة مزجها تنسيقها و استعمالها مع موارد أخرى خاصة بالمنظمة و التي يمكن اللجوء إليها ، تعرف بالمعالجة المبنية على الكفاءات .

ما يمكن إدراكه هنا هو أن الموارد و الكفاءات مفهومان مختلفين لكن مترابطين و متكاملين, فاذا كان المورد هو ما تمتلكه المنظمة و الكفاءة هي ما تعرف فعله ، فإن مختلف الموارد الاستراتيجية مهما كان المظهر الذي تتجلى به في المنظمة (تكنولوجيا ، نظام المعلومات) ترتبط بكيفية ما بالكفاءات لأن نشوء هذه الأصول و تطورها ما هو إلا انعكاس لكفاءات الموارد البشرية. وعلى هذا الأساس يعتبر العنصر البشري موردا ممثلا في الكفاءات أحد أهم العناصر المسؤولة عن امتلاك المنظمة ميزة تنافسية، وهذا ما يفرض ضرورة دمج الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة .