**المحاضرة الثالثة والرابعة في اقتصاد المؤسسة- أ.د و.حمداوي**

**المؤسسة الاقتصادية والمحيط**

**دراسة المحيط الخارجي**

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الخارجية أو البيئة الداخلية. وعليه فان معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية لها، ويتم دلك من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها عليها.

ويمكن تعريف البيئة الخارجية على أنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها، وهده المتغيرات منها ما يخضع لسيطرة المؤسسة ومنها ما لا يخضع لسيطرتها مثل عادات وتقاليد المجتمع، القرارات والقوانين،...الخ.

وهناك من يرى بأن البيئة هي تلك القوى والعوامل الفاعلة المؤثرة على أعمال المؤسسة ونشاطاتها. وعليه هناك نوعان من المؤسسات حسب كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة:

* المؤسسات المتفاعلة: هي تلك المؤسسات التي تتفاعل مع البيئة، حيث تغير سياساتها واستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة.
* المؤسسات الفعالة: وهي تلك التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، وعادة ما تكون هده المؤسسات قائدة في السوق.

**أهمية دراسة المحيط**:

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة الاقتصادية تهتم بدراسة محيطها، من بينها ما يلي:

- المؤسسة مرتبطة بمتعاملين وأسواق وهيئات وأفراد، لذلك وجب عليها معرفة كيفية التعامل والتأقلم معهم.

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد لديهم أهداف وسلوكات مختلفة يؤثرون ويتأثرون بالمحيط.

- المؤسسة لديها مدخلات ومخرجات ، وهي تحصل على مدخلاتها من الموارد المختلفة من المحيط وهي تهتم بأسعارها ونوعيتها، وهي تقدم مخرجات للسوق لذا تهتم بمتطلبات المحيط (السوق) من حيث الكم والنوع والوقت...الخ.

- كما أن التغيرات في السوق تؤثر على العرض والطلب (تغير أذواق المستهلكين، المستوى الثقافي، التكنولوجيا...الخ).

**تصنيف محيط (بيئة) المؤسسة:**

1. **المحيط الكلي**: وهو يتكون من عدة متغيرات تؤثر على المؤسسة الاقتصادية، لذلك

وجب عليها تقييمها لمعرفة كيفية التصرف معها، ومن أهم هذه المتغيرات:

* **البيئة الاقتصادية**: وتتمثل في الوضع الاقتصادي العام السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسات على المستوى المحلي والعالمي. ومن بين هذه المؤشرات: الميل للادخار، إمكانية الاقتراض، متوسط الدخل الفردي، السياسات الاقتصادية والمالية للدولة، معدل التضخم، معدل الفائدة، الضرائب والرسوم، ميزان المدفوعات، قيمة العملات الأجنبية،...الخ. ومن واجب المؤسسة الاقتصادية تحليل هذه العناصر وتقييمها لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات في السوق أو في البلد الذي ترغب العمل فيه.
* **البيئة الاجتماعية والثقافية**: وهي مجموع القيم الاجتماعية والثقافية السائدة والعادات والتقاليد والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، وكذلك الخصائص السكانية والمكانية والحضارية التي قد تخلق فرصا أو تسبب تهديدات للمؤسسة مثل: عدد المواليد، مستوى التعليم والثقافة، أهمية الصحة والنظافة، القيم الدينية السائدة، الولاء للوطن...الخ.
* **البيئة السياسية والقانونية**: تتمثل في القوانين والتشريعات التي تحدد علاقات المؤسسة بالدولة ومن أهم هذه العناصر: الضرائب والرسوم، العلاقات الدولية، القرارات السياسية، التحالفات الاقتصادية والعسكرية، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك المواصفات القياسية للجودة...الخ.
* **البيئة التكنولوجية**: تتمثل في التطورات التكنولوجية بالإضافة إلى تطور مجالات العلم والمعرفة، والتي يجب على المؤسسة التعرف عليها والعمل بها ومن أهم عناصرها: التكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسون، التكنولوجيات الحديثة في الميدان، مختلف التكنولوجيات المستخدمة في الإنتاج والتخزين...الخ.

**المحيط الوسيط:**

- **المنافسون**: وهي المؤسسات التي تعرض نفس المنتجات أو المنتجات البديلة، لنفس الزبائن. وهي تشكل تهديدا كبيرا للمؤسسة (في حالة تفوقها). وتزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع. والمؤسسة اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسون الحاليون بل تعمل على اكتشاف المنافسون المحتملون (الذين ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق).

**- الزبائن أو المستهلكون**: إن إشباع حاجيات ورغبات الزبائن هو هدف أساسي للمؤسسة الاقتصادية، ولابد للمؤسسة أن تشبع حاجات زبائنها بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة وذلك من خلال دراسة أذواقهم، وتوجهاتهم، وأنماط استهلاكهم، ومختلف خصائصهم ( الدخل، الحساسية للسعر والجودة، الولاء للعلامات...الخ). وهناك عدة تقنيات لدراسة الزبائن من بينها: تكوين قوائم بيانات شخصية عنهم (ميولاتهم...)، الاتصال معهم هاتفيا والكترونيا،...الخ.

**- الموردون:** هم من بين المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية، حيث تجلب المؤسسة مواردها الأولية ولوازم عملها منهم، لذلك وجب عليها بناء علاقات متميزة معهم وتنويع الموردين للحصول على مزايا أكثر (السعر، والجودة، واحترام مواعيد إما لتسليم، وشروط الدفع...) كما أنها مجبرة على معرفة الموردين المحتملين واختيار من يناسبها.

**- السلع البديلة: وهي السلع التي يلجأ لها الزبون في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، ويحد وجودها من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول زبائنها إلى المنتجات البديلة.**

**تحليل المحيط الخارجي:**

إن تحليل المحيط الخارجي يلعب دور رئيسي في توجيه القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة أي

اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبـة.

هناك العديد من التقنيات التي يمكن استعمالها في تحليل المحيط الخارجي:

1. **مصفوفة SWOT**:

ويتم تطبيق هذه المصفوفة لمعرفة الموقف الحقيقي والاستراتيجيات العامة التي يمكن للمؤسسة اختيارها، ويتوقف دلك على المعلومات التي يمكن أن تتوافر عن المحيط الخارجي والداخلي ومدى قدرة المسيرين على تحليلها، أي تحديد نقاط القوة و الضعف في المحيط الداخلي و الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي.

**- نقاط القوة**: هي مجموعة الموارد و الكفاءات والميزات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسة، وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

**- نقاط الضعـف**: و هي القيود والنقائص في الموارد والمهارات والقدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل يؤثر عليها، وعلى مركزها التنافسي.

- **الفــرص**: تستمد من المحيط التنافسي باعتبار التغييرات التي تحدث في عناصره والتي تحسن من وضعية المؤسسة إذا تم استغلالها بكفـاءة.  
 - **التهـديـدات**: هي موقف أو اتجاه غير مرغوب فيه، وهي العوامل التي تحد من نمو المؤسسة و بقائهـا، وتهدد وضعهـا السوقـي.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SWOT** | **الفـرص** | **التهديـدات** |
| **نقـاط القـوة** | **التكيف بين نقاط القوة والفرص  إستراتيجيات هجوميـة** | **التكيف بين نقاط القوة والتهديدات  إستراتيجيات استقـرار** |
| **نقـاط الضعـف** | **التكيف بين نقاط الضعف والفرص  إستراتيجيات تنافسيـة** | **التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات  إستراتيجيات دفاعيــة** |

**2-مصفوفة"Space** (**النموذج الرباعي**): يستخدم هذا النموذج في عملية التحليل الإستراتيجي، حيث تحدد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة. حيث يتم الاعتماد على **بعدين خارجيين** هما: **قوة الصناعة** ومدى ازدهارها، **واستقرار السوق،** وكذلك **بعدين داخليين** هما: **قوة المركز المالي، والمزايا التنافسية للمؤسسة**.   
والمصفوفة مقسمة إلى أربعة إستراتيجيات يتم في ضوئها اختيار مجموعة من البدائل، وهذا بعد معرفة هذه الإستراتيجيات من خلال تحديد إحداثيات النقطـة التي تلخص قيم مختلف مؤشرات الأبعاد الأربعة المستعملة في التحليل.

ويتوقف تطبيق هذه المصفوفة على مدى قدرة المسيرين على اختيار المتغيرات التي تكون أفضل مؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة، وكذا توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه المتغيرات، و قدرة المسيرين على تقييم هذه المتغيرات بالشكل الجيد ومن ثم استكمال باقي الخطوات التي تمكن من تحديد أفضل البدائل الإستراتيجية بالاعتماد على هذه المصفوفة.

**3-نموذج المقارنة المرجعية (**Benchmarking): وهو من أهم النماذج الحديثة (ظهـر بالولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات من طرف مؤسسة Rank xerox)، وهو أداة تسييرية تركز على ملاحظة المحيط والمنافسة، لتحريك المؤسسة ودفعها للوصول إلى إطارها المرجعي.  
وتعرف المقارنة المرجعيةعلى أنها عمليات مستمرة لقياس المنتجات، والخدمات والممارسات مقارنة بأقوى المنافسين، أو المؤسسات الرائدة في الصناعة. فالمقارنة المرجعية هي اختيار المؤسسات المنافسة الناجحة أو الرائدة في نفس الصناعة أو صناعات أخرى كأساس للمقارنة، بغرض إعادة بناء طريقة الأداء، من ممارسات وأنشطة وبرامج وإجراءات، على النهج الذي يتم في المؤسسات المرجعية، ومن خلال المقارنة يتم التعرف على الفروقات الموجودة والتي يجب تكييفها لتحقيق أداء أفضل من خلال تبنّي إستراتيجيات تحقق هذا التكيف والتميز بـه. ويقدم هذا النموذج للمؤسسة عدة فوائد، من أهمها:  
- يساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات المرجعيـة.  
- يضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.  
- إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.  
- يساعد المؤسسات على اكتشاف ممارسات جديدة تحقق لها أهداف جديدة.  
- يساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر و المتسارع.  
- يساعد المؤسسة على البقاء في إطار المنافسة مع المؤسسات الرائدة في الصناعـة.  
- إمكانية زيادة الإنتاجية، وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسـة.  
- فهم أفضل لعمليـات المؤسسـة والعوامل الحرجة لنجاح المؤسسة.  
- التعلم من المؤسسات المرجعية لتطوير أداء المؤسسة خاصة في الجانب المالي.  
- معرفة قدرات المؤسسة، (من نقاط قوة وضعف من خلال التقييم الذاتي.  
وتنقسم المقارنة المرجعية حسب أغلبية الباحثين في هذا المجال إلى قسمين رئيسيين همـا:  
- **المقارنة المرجعيـة الداخلية**: والتي تكمن في مقارنة أنشطة المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس لتحسين الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومـات.  
- **المقارنة المرجعيـة الخارجيـة**: تكمن في مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى، تعمل في نفس الصناعة أو صناعة أخرى وتنقسم إلى ما يلي:  
**المقارنة المرجعية التنافسية**: حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة... وتعتبر صعبة نظرَا لصعوبة الحصول على معلومات جيدة ودقيقة على المنافسين.  
 **المقارنة المرجعية الوظيفيـة**: وتستخدم لمقارنة وظائف المؤسسة بوظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو غير منافسة، وعادة يمكن أن يؤدي هذا النوع إلى تحسين الأداء بحوالي 35%،

**تحليل المحيط الداخلي**

يلعب دورا أساسيا حيث يمكن المؤسسة من استغلال الفرص (أو عدمه) ويؤدي بالتالي إلى نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية. لدلك ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وقدراتها ووظائفها للتعامل بكفاءة مع البيئة الخارجية.

**نظرية الموارد والكفاءات:**

ﺘﻘﺩﻡ ﻨﻅﺭﻴﺔ ﺍلموارد ﻤﺴﺎﻫﻤﺔ ﻤﻌﺘﺒﺭﺓ باعتبار الموارد كأساس لتحديد ﺍلخيارات الإستراتيجية. ﻭﻗﺩ ﺃكدت هده النظرية ﻋﻠﻰ أﻨـﻪ ﻻ ﻴﻤﻜﻥ ﺘﺤﻘﻴﻕ ﺍلتفوق ﻭﺍلمنافسة ﺒﺎﻻﻋﺘﻤﺎﺩ ﻓﻘﻁ ﻋﻠﻰ ﻤﺘﻐﻴﺭﺍﺕ ﺨﺎﺭﺠﻴﺔ ﻭلكن ﻴﺠـﺏ أخد في ﺍﻻﻋﺘﺒﺎﺭ ﺍلمتغيرات ﺍلداخلية ﺍلمتعلقة بالموارد ﻭﺨﺎﺼﺔ ﺍﻹﺴﺘﺭﺍﺘﻴﺠﻴﺔ ﻤﻨﻬﺎ ﻭ ﺍلتي ﻴﻤﻜﻥ ﺍلتحكم ﻓﻴﻬﺎ ﻭﻤﺭﺍﻗﺒﺘﻬﺎ. وﺘﻌﺘﺒﺭ ﺍلموارد ﻤﻜﻤل لتحليل ﺍلمنافسة.

**تحليل الموارد والكفاءات:**

ﻤﻥ الضروري ﺩﺭﺍﺴﺔ ﻭﺘﺤﻠﻴل ﻤﻭﺍﺭﺩ ﻭكفاءات ﺍلمؤسسة ﻤـﻥ ﺃﺠل ﺘﺼﻨﻴﻔﻬﺎ ﻭﻫﻴﻜﻠﺘﻬﺎ ﺤﺘﻰ ﺘﻨﺴﺠﻡ ﻤﻊ ﻤﺴﺘﻭﻴﺎﺕ ﺍلقرارات ﻓﻲ ﺍلمؤسسة:

ﻭتعرف ﺍلموارد ﺒﺄﻨﻬﺎ ﻤﺠﻤـﻭﻉ ﺍﻷﺼـﻭل ﻓﻲ ﻓﺘﺭﺓ ﺯﻤﻨﻴﺔ ﻤﺤﺩﺩة ﻭﺍلمرتبطة ﺒﺸﻜل ﺩﺍﺌﻡ ﺒﺎلمؤسسة، ﺃﻤﺎ ﺍلكفاءة ﻓﻬﻲ ﺍﻝﻘـﺩﺭﺓ ﻋﻠـﻰ ﺍﺴﺘﺨﺩﺍﻡ ﺍلموارد لبلوغ ﻫﺩﻑ ﻤﺭﻏﻭﺏ ﻓﻴﻪ، ﻭﻋﺎﺩﺓ ﻤﺎ ﺘﻜﻭﻥ ﻋﻠﻰ ﺸﻜل ﻤﺯﻴﺞ ﻴﺴﺘﺩﻋﻲ صيرورة ﺘﻨﻅﻴﻤﻴﺔ.

ﻭﻴﻤﻜﻥ ﺘﺼﻨﻴﻑ ﻤﻭﺍﺭﺩ ﺍلمؤسسة ﻋﻠﻰ ﺍلنحو ﺍلتالي:

1- ﺍلموارد ﻏﻴﺭ ﺍلملموسة: ﻭﺘﺘﻤﺜل ﻓﻲ ﺼﻭﺭﺓ ﺍلمؤسسة، ﺸﻬﺭﺓ ﺍلمؤسسة، ﺍلبراءات ﻭﺸﻬﺎﺩﺍﺕ الاختراع؛...الخ.

2- ﺍلموارد البشرية: ﻭﻴﺘﻡ ﺘﺤﻠﻴﻠﻬﺎ ﺤﺴﺏ ﻤﻌﺎﻴﻴﺭ كمية ﻤﺜل ﺍلعدد، ﻭﻤﻌـﺎﻴﻴﺭ ﻨﻭﻋﻴـﺔ ﻤﺜـل ﺍلتكوين و ﺍلتحفيز.

3- ﺍلموارد المالية: ﻭﺘﺘﻤﺜل ﻓﻲ ﻤﺼﺎﺩﺭ ﺍلتمويل على المدى القصير، ﺍلمتوسط والطويل.

4- ﺍلموارد المادية: ﻭﺘﺘﻤﺜل ﻓﻲ التجهيزات، ﺍلمرافق والمعدات.

ﻭﻴﺭكز ﺍلتحليل ﺍﻻﺴﺘﺭﺍﺘﻴﺠﻲ ﻋﻠﻰ ﺍﻝﻤﻭﺍﺭﺩ ﻏﻴﺭ الملموسة ﻭﺍلتي ﺘﻌﺘﺒﺭ ﻤﺼﺩﺭﺍ ﺃﺴﺎﺴﻴﺎ للميزة التنافسية.

**تحليل الكفاءات:**

ﻋﻨﺩ ﺘﺤﻠﻴل ﺍلكفاءات ﻨﺠﺩﻫﺎ ﻤﺭﺘﺒﻁﺔ ﺒﺎلمستور ﺍلفردي ﻭﺍلتنظيمي. ﺤﻴﺙ ﻴﻠﻌﺏ ﺍﻝﻤـﺴﺘﻭﻯ ﺍﻝﺘﻨﻅﻴﻤﻲ ﺩﻭﺭ ﺍﻝﻤﻨﺴﻕ للكفاءات ﺍﻝﻔﺭﺩﻴﺔ. ﺃﻤﺎ ﻋﻠﻰ ﺍﻝﻤﺴﺘﻭﻯ ﺍﻝﻔﺭﺩﻱ ﻓﻘﺩ ﺘﻌﺩﺩﺕ ﺍﻝﺩﺭﺍﺴـﺎﺕ ﻓـﻲ ﺘﺤﻠﻴل ﻜﻴﻔﻴﺔ ﺘﺸﻜل ﻭﺘﻜﻭﻴﻥ ﺍﻝﻜﻔﺎﺀﺓ ﻝﻴﺄﺨﺫ ﻤﻔﻬﻭﻡ ﺍﻝﻜﻔﺎﺀﺓ ﺍﻝﻔﺭﺩﻴﺔ ﻋﺩﺓ ﺃﺒﻌﺎﺩ حيث ﻫﻨﺎﻙ ﺜﻼﺙ ﺃﺒﻌﺎﺩ للكفاءة ﻭﻫﻲ:

1- **ﺍﻝﻤﻌﺭﻓـﺔ**: ﺘﺘﻌﻠﻕ ﺒﻤﺠﻤﻭﻉ ﺍﻝﻤﻌﻠﻭﻤـﺎﺕ ﺍﻝﻤﻨﻅﻤﺔ، ﺍﻝﻤـﺴﺘﻭﻋﺒﺔ ﻭﺍﻝﻤﺩﻤﺠﺔ ﻓﻲ ﺇﻁﺎﺭ ﻤﺭﺠﻌﻲ ﻴﺴﻤﺢ ﻝﻠﻤﺅﺴﺴﺔ ﺒﺘﻭﺠﻴﻪ ﻨﺸﺎﻁﺎﺘﻬﺎ ﻭﺍﻝﻌﻤل ﻓﻲ ﻅﺭﻭﻑ ﺨﺎﺼﺔ، ﻭﻴﻤﻜﻥ ﺘﻌﺒﺌﺘﻬﺎ

ﻤﻥ ﺍﺠل ﺘﻘﺩﻴﻡ ﺘﻔﺴﻴﺭﺍﺕ ﻤﺨﺘﻠﻔﺔ، ﺠﺯﺌﻴﺔ ﻭﺤﺘﻰ ﻤﺘﻨﺎﻗﻀﺔ . ﻜﻤﺎ ﺘﺭﺘﺒﻁ ﺍﻝﻤﻌﺭﻓﺔ ﺃﻴﻀﺎ ﺒﺎﻝﻤﻌﻁﻴﺎﺕ ﺍﻝﺨﺎﺭﺠﻴﺔ ﻭﺇﻤﻜﺎﻨﻴﺔ ﺍﺴﺘﻌﻤﺎﻝﻬﺎ ﻭﺘﺤﻭﻴﻠﻬﺎ ﺇﻝﻰ ﻤﻌﻠﻭﻤﺎﺕ ﻤﻘﺒﻭﻝﺔ ﻭﻴﻤﻜﻥ ﺇﺩﻤﺎﺠﻬﺎ ﺒﺴﻬﻭﻝﺔ ﻓﻲ ﺍﻝﻨﻤﺎﺫﺝ ﺍﻝﻤﻭﺠﻭﺩﺓ ﻤـﺴﺒﻘﺎ ﻤﻥ ﺍﺠل ﺘﻁﻭﻴﺭ ﻝﻴﺱ ﻓﻘﻁ ﻤﺤﺘﻭﻯ ﺍﻝﻨﺸﺎﻁ ﻭﻝﻜﻥ ﺃﻴﻀﺎ ﺍﻝﻬﻴﻜل ﻭﺃﺴﻠﻭﺏ ﺍﻝﺤﺼﻭل ﻋﻠﻴﻬﺎ؛

2- **ﺍﻝﻤﻬﺎﺭﺓ**: وهي ﺍﻝﻘﺩﺭﺓ ﻋﻠﻰ ﺍﻝﺘﻨﻔﻴﺫ ﻭﺍﻝﻌﻤل ﺒﺸﻜل ﻤﻠﻤﻭﺱ ﻭﻓﻕ ﺴـﻴﺭﻭﺭﺓ ﻭﺃﻫـﺩﺍﻑ

ﻤﺤﺩﺩﺓ ﻤﺴﺒﻘﺎ. وﻻ ﺘﻠﻐﻲ ﻫﺫﻩ ﺍﻝﻤﻬﺎﺭﺓ ﺍلمعرفة.

3- **ﺍﻻﺴﺘﻌﺩﺍﺩ** (Savoir être): ﻗﺩﺭﺓ ﺍﻝﻔﺭﺩ ﻋﻠﻰ ﺘﻨﻔﻴﺫ ﺍﻝﻤﻬﺎﻡ وﻤﻤﺎﺭﺴﺔ ﻜﻔﺎﺀﺘﻪ ﺒﺘﻔﻭﻕ ﻓﻬـﻲ ﺘـﺭﺘﺒﻁ ﺒﻬﻭﻴﺔ ﻭﺇﺭﺍﺩﺓ ﺍﻝﻔﺭﺩ ﻭتحفيزه لتأﺩﻴﺔ ﻤﻬﺎﻤﻪ ﺒﺄﺤﺴﻥ ﻤﺎ ﻴﺴﺘﻁﻴﻊ.

ﻓﺎﻝﻜﻔﺎﺀﺓ ﻫﻲ ﻤﺯﻴﺞ ﺒﻴﻥ ﺍﻝﻤﻌﺭﻓﺔ، وﺍلمهارة ﻭﺍﻻﺴﺘﻌﺩﺍﺩ ، ﻭﺘﺨﺘﻠﻑ ﺃﻫﻤﻴﺔ ﻜل كفاءة ﺒﺎﺨﺘﻼﻑ ﻤـﺴﺘﻭﻯ ﻤﺴﺎﻫﻤﺔ كل ﻤﻥ ﻫﺫﻩ ﺍﻷﺒﻌﺎﺩ ﺍﻝﺜﻼﺜﺔ.