

## المتطلبات المنهجاة الءءءة لاسآآمار وآسفر كفااء الءوارد البشرفا فف ظل مآآمع المعرفة

أ. آرز الله محمد لآضر

باحآ بقسم العلوم السفااسفا و العلاقاء الءولفا

آامعا بسكرة ( الآزائر )

### الملآص :

آركز هءة الءراسا على بفاا أهمافا و ءور الاسآآمار فف كفااء الءورء البشرف فف آآقق المزافا الآنافسفا الاسآراآفاا للءؤساا الءءءة فف ظل آنامف ءور المآآمع المعرفة و آءاعفاآه على البفاا الآآظفمفا ومناآ الأعمال فف الوقت الءاضر ، فالعولمة المعرفة و الآواصلفا أءآآ العءفء من المآآعفرآ والمفاهم الآءءة فف الءقل المعرفة والآآظفمف والفكر الإءارف و القطاا الإقآصاءف والمعاملاآ الآآرفا والمالفا ، وأصفا الآعامل الإلكآرونف والآسوق الآبكف والرقمفاآ الءءءة هف الأءواآ الءءءة للآسفر والآعامل الآآرفف ، وهءا ما فءفع بالءؤساآا إلى ضرورة آءءف بفاآها الآآظفمفا وكفااء الءوارد البشرفا من آلال اسآراآفاا واضآا آسآهءف آنمفا وآسفر الكفااء والمعارف .

إن هءة المآآعفرآ الآآرفا آآطلب كفااء عالاا المسآوى والآآوفن وعلى ءرافا آاما بمآآلف نظم المعلومات والآآنلؤااآا الآآورة ، وهءا ما فضع الءؤساآا أمام آءءٌ كبفر فآآل فف ضرورة آآوفن مزافا وقءراآا آنافسفا آآعل من الءورء البشرفا منطلقا وركفزا لها .

### Abstract :

This study focuses on identifying the importance and role of investment in human resources competencies in achieving strategic competitive advantages of the modern company, in light of the increasing role of knowledge society and its impact on the organizational environment and the business climate. The globalization in the field of knowledge and communication introduced many variables and new concepts in the sector of the economy and commercial and financial transactions. The electronic market; the network marketing, and the modern digitals have become the modern tools of commercial market, and this forces the companies to update their organizational structure and the competencies of their human resources through a clear strategy in order to manage and develop the competencies.

Such radical changes require competencies with a high level and solid training, also with the knowledge of various computing systems and the most developed technologies, and that puts the companies before a big challenge which is the need to build competitive abilities based in the first place on these human resources.

### Résume :

Cette étude base au premier lieu, sur l'identification du rôle de l'investissement dans les compétences des ressources humaines, et son importance dans la réalisation des avantages concurrentiels stratégiques pour L'institution moderne, à la lumière du rôle croissant de la société de connaissance et ses répercussions sur l'environnement organisationnel et le climat des affaires. la mondialisation dans le domaine du savoir et la communication, a introduit de nombreux changements et de nouveaux concepts dans le champ notionnel et organisationnel, la pensée administrative, le secteur de l'économie, les transactions commerciales et financières, car le marché électronique et les réseaux marketings et numériques modernes, est devenu les nouveaux voies de gestion et de marché commercial, ce qui oblige-pour faire face à cette modernité- les institutions à mettre à jour sa structure organisationnelle et les compétences de ses ressources humaines, à travers une stratégie claire visant à bien gérer et développer les compétences et les connaissances de ces ressources humaines.

Ces changements radicaux exigent des compétences ayant un haut niveau et des formations solides, ayant aussi une connaissance des différents systèmes d'information et les technologies plus développées, et cela qui mettent les établissements devant un grand défi, celui de configurer et construire des compétences concurrentielles se basant exclusivement sur ces ressources humaines .

**مقدمة:**

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الإاقتصادف الأامرفف والأوروفف، ومع آطور الأسواق العالمة بالفابان آنوب-شرق آسفا، وإفرقفا والهند، آعرضآ المنظمات الأامرففة والأوروففة للمنافسة الشدفة وكان لزاما علفها إفاآ طرق آدفة للمحافظة وآقوفة مزاها الآنافسفة، فآولآ إاهتمامها آنو العنصر البشري وبحثآ عن طرق عمل أكثر مرونة، كما اهآمآ بالكفاءات الفردفة وفرق العمل واعتبرآها عوامل للنجاح. ففف برفطانفا قامآ السلطات المعنفة بوضع سفاسات آآآ على رفع مسآوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المسفرفن على وآه الآصوص وهذا بآشآفب الآعلم وإنشاء ما فسمى:

**National Vocational Qualification** وهذا من آبل وضع معاففر آحدد شروط الإآآاق بمناصب العمل، أما فف الولايات الآآدة الأامرففة **U.S.A** فقد آم فف سنة **1994** إنشاء: **National Skills Standards Board** ومهمآه وضع نظام وطني معاففر للآدرات والكفاءات للآفام بالوظائف. إن مفهوم الكفاءات قد آسع مآاه لفنآقل من الكفاءات الفردفة إلى الكفاءات المنظمة، ونآب هذا المفهوم ضمن أعمال

**Prahalad et Hamel** آفآ برفا ن أن المنظمة آملك مجموعة من الكفاءات الآف آمثل قاعة للمفة الآنافسفة والآف سمفاها بالكفاءات القاعفة **Compétence de base** آفآ فآم آلق مزاها آنافسفة من آلال آحدد وآسفرر هذه الكفاءات.<sup>1</sup>

وفف العصر الآدف وإآر الآآولات الكبيرة الآف مسآ البناء الهفكلف والقانونف والآآظفمف والوظفف لإدارة الموارد البشرية بفعل آطور مآآمع المعرفة وآداعفاآه، آبلور مفهوم الكفاءات على المسآوى العلمف والمفدانف، لفآم الآصفل له علمفا وعملفا من آلال مَنهَآة الممارسات الإارفة وفق مفهوم آسفرر الكفاءات، ولمعالآة هذا الموضوع فأننا نطرح الإشكالف الآلفة:

**ما هف المآطلبات الآدفة لآسآآمار وآسفرر كفاءات المورد البشري لآآقق قاعة آنافسفة آسآراآففة للمؤسسة فف ظل آطور مآآمع المعرفة ؟ وعلفه فأننا نطرح الآسآؤالات الآلفة:**

1. ما المقصود بالمآآمع المعرفف وما هف أبرز آثاره ؟
  2. ما هف المآطلبات الآدفة لآسآآمار كفاءات الموارد البشرية ؟
  3. ما هو دور الآسفرر الآسآراآف للآفاءات فف آلق الفعالف الآآظفمفة والمفة الآنافسفة ؟
- وقبل الآطرق لمآاور هذه الآراسة آآر الإشارة إلى طبعفة المآآمع المعرفف الراهن وأبرز سمآاه و مآوناته.

**1-آوصف مآآمع المعرفة والمعلوماآ Knowledge and information Society**: آعد المعرفة دعامة رفيسة من دعائم آقدم الأمم والنهوض بها، فضلا على أنها مصدر من مصادر القوة فف المآآمع، بل إنها هف المصدر الآقفف للقوة، والباعآ على الآراك الفكري والإآآماعف، ففطلق على العصر

الحاضر (عصر المعرفة)، حيث أصبحت موردا اقتصاديا مهما ومصدرا للدخل الوطني ودعامة للتقدم في مختلف مجالات الحياة، وإذا كان لكل عصر ثروته فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر.<sup>2</sup>

يرى ليوتار Liotar في كتابه "شرط ما بعد الحداثة" أن: "المعرفة بصفتها سلعة معلوماتية لا غنى عنها للقوة الإنتاجية، وقد أصبحت وستظل من أهم مجالات التنافس العالمي من أجل إحرار القوة ويبدو من غير المستبعد أن تدخل دول العالم في حرب من أجل السيطرة على المعلومات كما حاربت في الماضي من أجل السيطرة على المستعمرات."<sup>3</sup>

وبناء على ما سبق فإننا نطرح التساؤل التالي: مما تتكون المعرفة؟ وما الفرق بينها وبين المعلومة؟ وما هو المقصود بالمجتمع المعرفي؟ ولأجل تحديد مفهوم المعرفة بدقة لابد من التفريق بين أربعة مصطلحات ذات دلالات مجاورة لمعنى المعرفة وهي: البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة.

فالبيانات هي المادة الخام أو هي رموز لا معنى لها " أرقام، معادلات، معلومات عامة..."، فإذا تم تجهيزها ومعالجتها تحولت إلى معلومات، والتي يمكن بدورها أن تتحول إلى معرفة إذا اتسمت بصبغة الفهم والإدراك، ولم يقتصر الأمر على مجرد الإحاطة بالمعلومات، أما الحكمة فهي شكل من أشكال المعرفة، فهي تتضمن تطبيقها في الممارسة الاجتماعية اليومية، والحكم الصائب على الأمور، وتحكيم العقل والمنطق في اتخاذ القرارات، والاستعانة بالمهارات المعرفية.<sup>4</sup> ويذهب عماد الصباغ إلى أنه يمكن التمييز بين المعلومات والمعرفة، فعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المصطلحين إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، فالمعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة، وهي تزيد مستوى المعرفة لمن يحصل عليها وهذا يعني أن المعرفة أعلى شأنًا من المعلومات فنحن نسعى للحصول على المعلومات لكي نعرف أو نزيد معارفنا وتمتاز المعرفة بأنها عملية ديناميكية مستمرة فهي تنمو بالاستعمال وتولد معرفة جديدة... وبعد أن عرفنا الفرق بين المعلومات والمعرفة، يحسن بنا توضيح المقصود بمفهوم [مجتمع المعرفة Knowledge Society] وهو مصطلح يطلق على " المجتمع الذي يعتمد على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها في جميع مجالات الحياة، وجميع قطاعات المجتمع بل وحتى على مستوى الحياة الخاصة للأفراد"... وقد ذهب محمد الصفراني إلى أن مجتمع المعرفة يمكن أن يتحقق من خلال التنمية الثقافية الشاملة والتي تعني استراتيجية عمل جادة وديناميكية ترمي على إيجاد تغييرات إيجابية في فكر المجتمع وثقافته.<sup>5</sup>

ومن هنا بدأ العالم يأخذ منحى تطوريا جديدا أساسه العلم والمعرفة، ويشهد القرن الواحد والعشرين ثورة معرفية كبيرة أساسها وعمادها ووقودها هو المعلومات، حيث أصبحت السلاح الذي يوفر لمن امتلكه قوام القدرة والسيطرة على العالم، باعتبار أن هذا القرن الجديد هو خلاصة مركزة للتطور والتراكم العلمي والمعلوماتي للتاريخ البشري، ويرى

الفين توفلر Alvin Toffler: " أن القوة

في القرن الواحد والعشرين لن تكون في المعايير الإقتصادية أو العسكرية ولكنها تكمن في **عنصر المعرفة**... ويعد بيتر دراكر **Peter Drucker** من أوائل المفكرين الذي رصدوا إرهاسات هذا التحول العظيم، وقد صاغ مصطلح **"العمل المعرفي"** أو **"العامل المعرفي"** **Knowledge Worker** في سنة 1960 تقريبا، وقد ذكر في كتابه **"مجتمع ما بعد الرأسمالية"** أن: "أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي، وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

✓ التحسين المتواصل لكل نشاط.

✓ تطوير تطبيقات جديدة نابغة من نجاحاتها.

✓ الابتكار المتواصل كعملية منظمة.

ويشير **Drucker** إلى أهمية رفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وفي هذا الصدد يقول: "إن أكبر تحدٍّ يواجه المديرين في الدول المتقدمة في العالم هو زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات، وسوف يحدد هذا التحدي الذي سيسيطر على الأجندة الإدارية خلال العقود العديدة المقبلة في النهاية الأداء التنافسي للشركات، والأهم من ذلك أنه سيحدد نسيج المجتمع وجودة الحياة في كل أمة صناعية." <sup>6</sup> فالعمال المتعلمون يتمتعون بميزة فيما يتعلق بالتكيف مع التكنولوجيات الجديدة واستخداماتها، ولأن العمال الأفضل تعلموا عادة ما يتمتعون بنطاق واسع من المهارات الأساسية، فمن السهل لهم استيعاب المعرفة الجديدة وبالتالي ترتفع إيراداتهم بسرعة أكبر من إيرادات العمال ذوي المستويات التعليمية المتدنية، فالناس الأفضل تعلموا هم أكثر قدرة على التعامل مع فقدان التوازن الإقتصادي. <sup>7</sup>

فبيتر دراكر أراد التأكيد على دور المعرفة في خلق القيمة المضافة في العامل و في العمل، من خلال تزويد العمال بالمهارات اللازمة التي تجعلهم على أهبة تامة للتعامل مع المستجدات التقنية الحديثة وكذا مع الأزمات العارضة التي تهدد كيان المنظمة، فعمال المعرفة يمتلكون الوعي الكافي لحسن التصرف مع هذه التغيرات.

ويشير **ريفانز Revans** إلى أن التعلم داخل المنظمة يجب أن يساوي أو يفوق التغيير خارج المنظمة، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع الإستمرار على قيد الحياة. كما يقول **Kierman** الخبير في استراتيجيات علم الإدارة: "نظرا للضرورات التنافسية من السرعة والإستجابة العالمية والحاجة المستمرة إلى الإبداع، وبفضل التقنيات المعلوماتية الجديدة يصبح **التعلم التنظيمي Organizational Learning** السبيل الوحيد الذي يمكن أن يمنع فناء المنظمات." <sup>8</sup> ومن خلال قول ريفانز نستفيد قاعدة تنظيمية مهمة وهي أن المنظمات في العصر الرقمي و التكنولوجي الحديث عليها أن تسعى إلى تطوير كفاءات موظفيها وتحديث أنظمتها وقوانينها وهياكلها بما يفوق أو يتماشى مع مقتضيات العصرية



والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي:  
**الكفاءة = المعرفة + الخبرة + المهارة.**

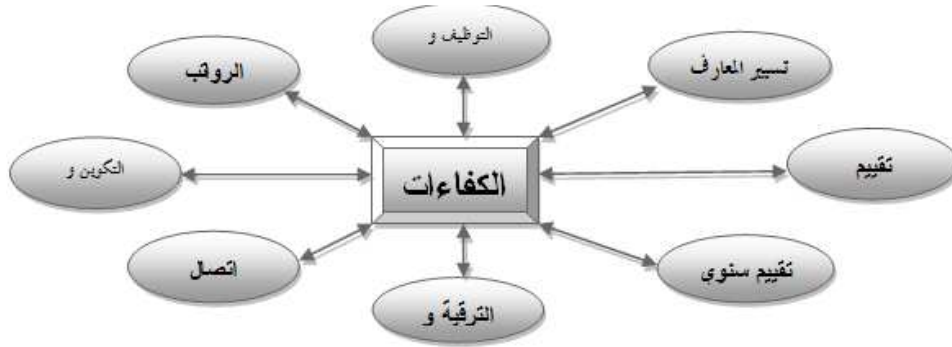
**2-2- تعريف تسيير الكفاءات competencies Management:** يعرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن".<sup>15</sup> فهذا التعريف يشير إلى دور إدارة المؤسسة في تسيير كفاءات موظفيها من خلال مختلف الأنشطة والبرامج التدريبية و التحفيزية لتعظيم وترقية الكفاءات الفردية و الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.  
 كما يعرف على أنه: "مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد." فتسيير أو إدارة الكفاءات عملية تفاعلية تتضمن ثلاث أهداف هي:

- 1- الإهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء تسييري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها.
- 2- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتمثينها بمنظمة العمل.
- 3- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها.<sup>16</sup>

إن هذا التعريف أشار إلى بعدين أساسيين ضمن مفهوم الكفاءة هما: التركيز على الكفاءة باعتبارها فلسفة للمؤسسة وإجراء تسييرياً في كافة فعاليتها ووظائفها أي أن الكفاءة هي المحدد و المعيار الأساسي في الانتقاء و التقييم و التوظيف و التحفيز و المكافأة. ضرورة تكييف هذه الكفاءات مع متطلبات البيئة المحيطة، ثم العمل على تنمية هذه الكفاءات وتعظيمها بصفة مستمرة.

إن تحقيق تسيير كفاءات ناجحة مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في **التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة،** من حيث نظرتها وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في **التكامل الأفقي فنبحث عن تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكييف،** أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءة.<sup>17</sup> وهذا وفق ما هو مبين في الشكل الموالي:

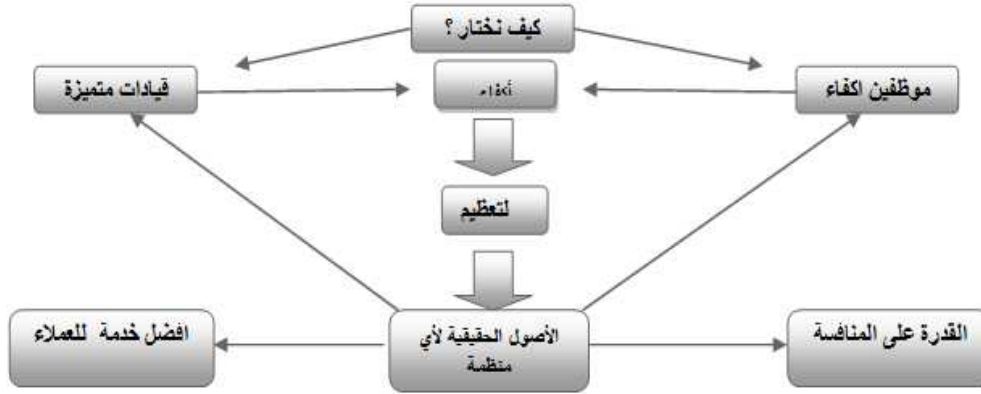
## الشكل رقم (01): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



Source : Lou Van Beirendonck, **Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise**, Belgique, 2006, p33

فمفهوم تسيير الكفاءات يتمحور حول حسن إدارة واستغلال أي منظمة لكفاءاتها بدءاً من عملية إنشاء وتكوين وتنمية هذه الكفاءات إلى غاية المحافظة عليها واستثمارها، أي أن تكون الكفاءة هي الثقافة السائدة و الحاكمة على كل القرارات التي تخص تسيير الموارد البشرية، وذلك بانتهاج استراتيجية تستهدف تعظيم أصول المنظمة وتأسيس قدرات تنافسية واستقطاب العملاء كما هو مبين في الشكل التالي:

## الشكل رقم (02) دور الكفاءات البشرية في تعظيم أصول المنظمة.



محمد البرادعي بسبوني، **تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية**. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2006، ص05  
 إن إدارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة لا تتوقف على الفرد فحسب، ولكن لا بد أن تكون هناك كفاءة جماعية أو مشتركة، وهذا لا يعني أن الكفاءة الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية ولكن هناك تفاعلات تتم فيما بينها، تشكل ما يسمى "التداؤب" وهذا المفهوم يشير إلى العلاقة  $5 = 2+2$  أي أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد.<sup>18</sup> أي أن تكامل واندماج القوى والكفاءات الفردية يفرز قيماً إضافية (قوة، فعالية، إبداع، تحسين، تحفيز..). زائدة عن القيمة الحقيقية

المجرده لمجموع القوى، ومن هذه الكفاءات الجماعية تتولد لدى المنظمة قدرات ومهارات خاصة تعزز كفاءاتها الاستراتيجية وتؤسس لها قيما نوعية ومزايا تنافسية.

إن بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند على التقييم العلمي والسليم للكفاءات من خلال تحكيم مبدأ الكفاءة والجدارة في كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف عمليات المنظمة، وهذا هو عنوان نجاح كافة المنظمات الحديثة، عملا بمبدأ وضع الرجل الكفاء في مكانه المناسب.

### 3- أنواع الكفاءات وأبعادها.

3-1- أنواع الكفاءات: قسم العلماء كفاءات الموارد البشرية بالمنظمة حسب أهميتها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة إلى الأنواع التالية:

1- الكفاءات الفردية: يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها. وعبر عنها **Medef** بأنها: "توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها".<sup>19</sup>

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

2- الكفاءات الجماعية: وتعرف على 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".<sup>20</sup> فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساسا في: معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا 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 الفردية.

فالكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد من خلال دمج وتعاون وتواصل العمال وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الموظفين ودور القيادة في تشجيع فرق العمل وروح الفريق ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي، أي أنها تشجع أداء الأعمال جماعيا لا فرديا وهذا ما يخلق الإنسجام والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.



**3- الكفاءات الإستراتيجية:** وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي.<sup>21</sup> وتساهم هذه الكفاءات في تحقيق إستراتيجية المنظمة وتتعلق بكل الفاعلين بها وتتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والتوليف بين المهارات الجماعية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية. فالأمر يتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لكل الوظائف والمهام، ويمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد:

- ◀ الموارد المادية ( المعدات، التكنولوجيا، المباني...إلخ).
- ◀ الموارد البشرية ( القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة...إلخ).
- ◀ الموارد التنظيمية ( الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة...إلخ).

**4- الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير:** ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت التجربة أن **التنظيم الميكانيكي** يلائم المنظمات التي تنشط بمحيط مستقر حيث المركزية والرسمية، أما **التنظيم العضوي** فيلائم تلك التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد ومتميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم فتحويلات وتغيرات البيئة ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تحتم على المنظمة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك، حيث حدد **Robert Eichinger** عشرة كفاءات للتسيير وهي: التفكير، التوجه نحو النتائج،

**العمل الجماعي، الإبداع، القيادة، التوجه نحو الزبون، إدارة الأشخاص، الإندماج، القدرة على التواصل والإتصال، كفاءات وظيفية تقنية.**<sup>22</sup>

فالكفاءات التنظيمية والتسييرية تتعلق بقدرة المنظمة على التفاعل إيجابياً مع بيئتها التنظيمية واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاك المنظمة لمهارات التواصل وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر والفعالية التنظيمية والوظيفية وتمكين العاملين وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الإندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية ومواكبة كافة التحولات الطارئة والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي.

**5- الكفاءات الموجهة نحو المستقبل:** يكمن البعد الإستراتيجي للمنظمة في إندماجها ضمن التغيير و متابعة كل ما هو جديد في إطار الحركة والديناميكية، وهذا ما يجعلها مرنة على الدوام. وفي إطار البرنامج الأوروبي **Eurotechnet 89** تم تحديد خمسة عشر كفاءة موجهة للمستقبل وهي:

المرونة، التأقلم، القدرة على التعلم، القدرة على طرح الأسئلة، الإستقلالية، روح المسؤولية، الروح الخلاقية، المبادرة، التفتح على الأفكار الجديدة، العمل ضمن الجماعة، القدرة على الإتصال، القدرة على التحليل، القيادة، التحفيز، تفتح الفكر على التأثيرات الداخلية والخارجية.<sup>23</sup>

ويقصد بهذا النوع من الكفاءات أن تكون لدى المنظمة -من خلال مواردها البشرية- القابلية للتأقلم والتفاعل الإيجابي مع كافة التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة التنظيمية، فهناك بعض الأنماط التفسيرية التقليدية التي لا تمتلك كفاءات التكيف والتحسين المستمر ومسايرة التطورات المتتابعة، الأمر الذي يجعلها عديمة الفعالية أو عرضة للتقادم والزوال. فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب توفر رؤى وسياسات بعيدة المدى وهو ما يستدعي بدوره قدرة المنظمة على التكيف إيجابا مع كافة المستجدات والتعامل معها بمهارة وتوجيهها والاستفادة منها في تعزيز التوجه الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة.

**6- الكفاءة المحورية:** هي مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المنظمة على التنافس، ويعرفها **Larregle** على أنها: "تلك المهارات الناتجة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها". ووفقا لـ **Prahalad et Hamel** تعتبر الكفاءة الأساسية أو المحورية بمثابة القدرة المحورية لخلق القيمة بالمنظمة، لذا فهما يعتبران المنظمة كمحفظة للكفاءات المحورية بدلا من كونها محفظة للأنشطة، ومن ثم النظر في كيفية تطوير هذه الكفاءات لدعم أنشطة العمل القائمة من أجل خلق فرص عمل جديدة.<sup>24</sup>

ويظهر هذا النوع من الكفاءات في صورة براءات الإختراع التي تحرزها المنظمة أو للمسات الإبداعية التي تضيفها على منتجاتها وخدماتها والتي تميزها عن منافسيها أو العلامات التجارية الخاصة، فهذه الكفاءات ترتبط بقدرة المنظمة على الإبداع وابتكار نظم خاصة بها تتجسد في رسالتها وثقافتها التنظيمية كمثل أغلب الشركات العملاقة المتخصصة في مختلف الصناعات.

**3-2- أبعاد الكفاءات:** يقصد بأبعاد الكفاءة المحاور والأركان الأساسية التي تتكون منها الكفاءات التنظيمية، وقد حدد **T.Durand** ثلاثة أبعاد أساسية للكفاءات التنظيمية، وهي:

**أ- المعرفة Savoir ou connaissance:** وتتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمُدْمَجَة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط أسلوب النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

ب- **الإستعداد Savoir etre**: أي قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

ت- **المهارة Savoir faire**: أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا.<sup>25</sup> ويعرفها **Monsseron J.M** على أنها: "المعارف التقنية التي يمكن نقلها ولا يسهل على الجمهور بلوغها فورا وهي غير مجازة- بدون شهادة- ولهذا سيتحتم على شخص ما أن يدفع من أجل أن يعرفها"، فقد قام هذا التعريف بربط المهارة بالمعارف التقنية وهذه الأخيرة تتطلب الممارسة وتكرار الممارسة التي تكسب الخبرة والخبرة تؤدي إلى المهارة... وهناك العديد من أنواع المهارة أهمها: **المهارة العملية، المهارة المعرفية، مهارة الإتصال.**<sup>26</sup>

فالكفاءة تتأسس على رؤية شاملة ثلاثية الأبعاد تنطلق من امتلاك المورد البشري للكفاية المعرفية والإرادة والدافعية نحو تجسيد المعارف ميدانيا، ومن خلال الممارسة المتكررة تتولد لديه الخبرة الكافية لإنجاز المهام بأسلوب جيد وهذا ما يسمى بالمهارة.

إن الكفاءة تركز على الإستثمار العملي الجيد للمكتسبات المعرفية ضمن إطار زمني محدد مما يولد لدى الموظف مهارة في الأداء واتخاذ القرار و حل المشكلات التي تعترضه في عمله، فالكفاءة تركز على ثلاثية أساسية تتجسد في مايلي:

**المعرفة ← الإستعداد (التنفيذ) ← المهارة.**

**4- مقاربات ومتطلبات تسيير الكفاءات.** إن العقول البشرية والخبرات المتميزة والكفاءات هي أصل من أصول المنظمة وعندما يترك لها حرية التفكير والإبتكار والمشاركة، فإنها تحقق العديد من المزايا للمنظمة لذا ينبغي تجميعها وتأهيلها وإدارتها بطريقة جيدة، لأنها ستساهم في بناء ودعم شهرة وسمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات عالية، وبالتالي زيادة تماسك واستمرار المنظمة.<sup>27</sup>

**4-1 مقاربات تسيير الكفاءات:** لمعرفة أهمية تنمية وتأهيل الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وارتقاء أداء المنظمة، سننظر إلى بيان أهم المقاربات التفسيرية التي تناولت ذلك وهي:

**1- المقاربة التفسيرية للكفاءات (L'approche gestionnaire):** تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (**Le savoir**) والمهارة أو المعرفة العملية (**Le savoir-faire**) وحسن التصرف (**Savoir-etre**). إن المقاربة التفسيرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل (**Le pouvoir d'agir**)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل (**Vouloir d'agir**) التي تكون وليدة القدرة التحفيزية

للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة ومجموعات) بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

**2- المقاربة العملية (L'approche operationnelle):** من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم و مستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغييرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

**3- المقاربة الإستراتيجية (L'approche strategique):** وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتمسة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجياي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.<sup>28</sup>

إن المقاربات السابقة (التسييرية، العملية، الإستراتيجية) لتسيير الكفاءات قدمت تفسيراً علمياً لدور مختلف أنواع الكفاءات في تعظيم القدرات المحورية للمنظمة والتأسيس لميزتها التنافسية، وهي ترتبط بصفة جوهرية بإيجاد بيئة تنظيمية داخلية محفزة على العمل ومناسبة لتنمية الكفاءات التنظيمية بأنواعها (الفردية والجماعية، كفاءات التسيير والتنظيم...)، وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً.

**4-2- متطلبات تسيير الكفاءات:** كما رأينا من قبل فإن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي (Le savoir) وتوفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانيا (Le savoir-faire) مع حسن التصرف (Savoir-etre) وتوفير القدرة على الأداء (Le pouvoir d'agir) لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة، ومرغبة في الأداء (Vouloir d'agir) وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز<sup>29</sup> ونمط القيادة وخلق الدافعية والفعالية التنظيمية. وبناء عليه، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:

1- **التدريب والتطوير المستمر:** إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

2- **المشاركة:** وتتضمن العديد من الجوانب:

أ- ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم.

ب- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءاً من المنظمة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.

ت- مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار.

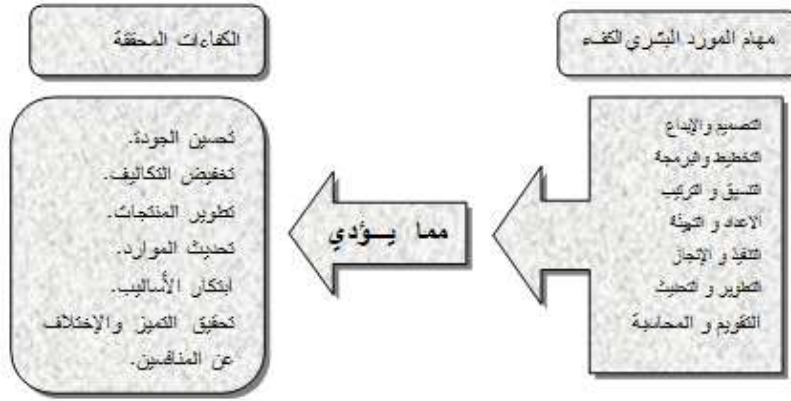
ث- مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.

3- **قيادة الإبداع والابتكار:** إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.<sup>30</sup>

إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتعظم لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على: **الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي**، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

5- **دور التسيير الاستراتيجي لكفاءات المورد البشري في خلق الفعالية التنظيمية:** لقد انصب اهتمام المنظمات الحديثة والمجتمعات الصناعية المتطورة على تفعيل دور الإنسان والتركيز على أهميته في العملية التنموية والحضارية واعتباره أصلا استثماريا ورأسمال بشري وفكري ومعرفي وليس مجرد عبء أو تكلفة تكبد المنظمة خسائر ونفقات مهدورة، فالموارد المختلفة المتاحة للمنظمة (أموال، تجهيزات، مواد خام، موارد معنوية: سياسات، قوانين، نظم، معارف...) مهما بلغت من ناحية الكثرة والنوعية لا يمكنها أن تحقق التميز والأهداف بمفردها إن لم يوجد العنصر البشري المؤهل لحسن استثمارها وتحويلها لمخرجات في صالح سياسة المنظمة واستراتيجيتها، كما يبرزه الشكل التالي:

## الشكل رقم (03) المخرآات التنظيمية لكفااء المورء البشري .



المصدر: علي السلمي، إدارة المورء البشرية، ط2، القاهرة: دار آريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 34 .  
 إن تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من مورء (طاقات محتملة) إلى آدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا). وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تمت إدارته بمفهوم آديث ونظام متطور لإدارة المورء البشرية.<sup>31</sup>

وبناء عليه تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، فإدارة الكفاءة وتسييرها بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتآيد ضمن نموذج التسيير الإستراتيجي للمورء البشرية، فحسب **Zarifian** " تعد إدارة الكفااء نموذجا آديدا لتنظيم وتسيير المورء البشرية وفق بعد استراتيجي".<sup>32</sup> وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فلا يخفى أن الكفااء اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات (المنظمات) فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، لذا يقال في المثل الآجنبي:

« **C'est la competence qui fait la difference** » وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (Referentiel) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات.<sup>33</sup>

فالكفااء البشرية تمثل قوة استراتيجية لا يمكن تقليدها أو الحصول عليها في مدة وجيزة أو اقتناؤها بالمال أو غيره، بل هي محصلة جهد متواصل وتكوين مستمر وآبرات تراكمية عبر الزمن تتولد منها رآاحة في الرأي ورشادة في السلوك الوظيفي تساعد على حسن استآمار المورء المختلفة بطرق عقلانية وهادفة، والشكل الموالي يبين أهمية الكفااءات في تعزيز آدرات المورء البشرية وخلق الفعالية التنظيمية:

الشكل رقم (04): دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية و خلق الفعالية التنظيمية.



Source : Yeran-Yres Banck, le management de connaissances et des compétences en pratique, Paris : édition d'organisation, 2003, p 106

إن التوجه نحو تنمية واستثمار كفاءات رأس المال البشري من شأنه أن يعزز القدرات التنافسية ويسهم في خلق الفعالية و القيمة الإضافية وترشيد استغلال الموارد و إنفاقها وتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة أي المزايا التنافسية التي لا يمكن تقليدها أو التفوق عليها لمدة أطول من الزمن.

#### 6- أهمية الإستثمار في الموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية الإستراتيجية.

يجمع علماء الإدارة أن البشر هم سر صناعة الميزة التنافسية، بل سر التفوق والتقدم في جميع المجالات، فالإنسان هو العبقرى الذي ينهض وراء اكتشاف مجالات صنع المزايا التنافسية، بل إن المزايا التنافسية للعنصر البشري قد تكون كافية لتميز أي مشروع... ومن ثم يمكن القول إن الموارد البشرية ليست فقط مجالاً لصنع المزايا التنافسية بقدر ما هي الفاعل الرئيسي في تحقيقها.<sup>34</sup> و يؤكد هامان أن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب.<sup>35</sup>

وذكر عالم الإستراتيجية المعروف بـ **بورتير (Porter)** في كتابه الشهير "الميزة التنافسية (Competitive Advantages)": " أن الموارد البشرية هي إحدى الكفايات المحورية ( Core Competencies) التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها."<sup>36</sup>

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية على: القيمة (value) والندرة (Rareness) وعدم القابلية للتقليد (Imitability) والتنظيم (Organization) ويعبر عنها اختصاراً بنموذج: **VRIO**.

**1- القيمة (value):** حيث يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وتُحَقَّقُ الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات... فبقدر ما تمتلك المنظمة موظفين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزا وقيما.<sup>37</sup>

ويذكر الخزامي أن فلسفة شركة FedEx في رؤيتها لمصدر الميزة التنافسية تتبني على: الأفراد، الخدمة، الأرباح. ويقول مؤسس الشركة ومديرها العام التنفيذي: "لقد اكتشفنا منذ وقت طويل أن رضا العميل يبدأ في الواقع مع رضا العامل." وبعبارة أخرى: إن فلسفة FedEx هي أن الأفراد هم الحلقة الأساسية في سلسلة القيمة، فإن القيمة تخلق بالتركيز أولا على العاملين.<sup>38</sup>

**2- الندرة (Rariness):** إن على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية، لذا يجب الإهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية أو الإدراكية في الموارد البشرية، لأن الندرة ترتبط بامتلاك قدرات عالية للتميز، وما نلاحظه اليوم أن المشكل الرئيسي للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية هو النقص الشديد في الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة وبالتالي فالمتاح منها للمنظمة يمثل ميزة تنافسية.

**3- عدم القابلية للتقليد - التميز - (Imitability):** أي القدرة على التميز، فهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، أهمها: الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فالأولى يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، أما الموارد البشرية فهي المصدر الثاني للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يُعزَى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.<sup>39</sup>

**4- التنظيم (Organization):** الإمكانيات التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات عملائها، ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة يجب على المنظمة أن تضع تنظيما فعالا من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.<sup>40</sup>

ولضمان الحصول على المزايا التنافسية عن طريق الموارد البشرية واستمرار الأفضلية التنافسية للمنظمة هناك جملة من المتطلبات التنظيمية والفنية التي يجب أن توفرها إدارة الموارد البشرية، أهمها:



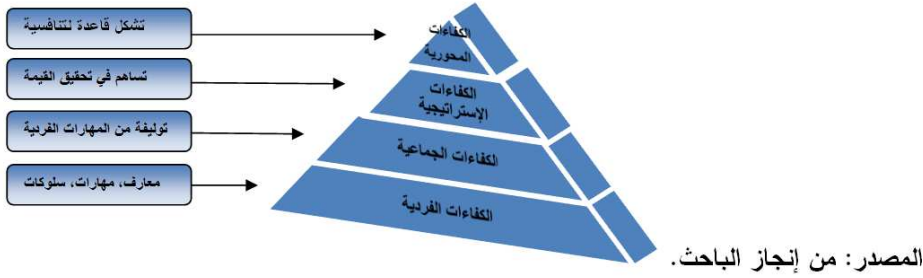
- 1- إشعار الموظفين بالأمن الوظيفي.
- 2- الإختيار بعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال المناطة بهم بكفاءة و فاعلية.
- 3- إيجاد أجور وحوافز مشجعة للأداء الأفضل.
- 4- سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى.
- 5- تشجيع اللامركزية لاتخاذ القرارات ولتمكين متابعة الأعمال وأدائها.
- 6- تدريب العاملين لأداء مهام متعددة من خلال إشراكهم في فرق العمل بما يجعل العمل أكثر تشويقا و تنوعا ويعطي مرونة كبيرة في جدولة الأعمال.
- 7- تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة.
- 8- تتم الترقيات وفق الإستحقاق وعلى ضوء معايير محددة مسبقا دون تمييز بين موظف وآخر.
- 9- قياس الأداء، حيث يجب على المنظمات إيجاد آلية لقياس أداء العاملين وجودة العمل.<sup>41</sup>

وخلصا لما تقدم فإن الموارد البشرية تكتسب أهميتها في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فقط، بل يعتمد في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من هذه الموارد، وبالتالي إن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات ثم عصر المعرفة يجعل من الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية.<sup>42</sup>

وحديثا فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم Learning Organization وهو التنظيم الذي يسمح بتوسيع قاعدة قدرات الموارد البشرية به لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المنشأة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة المنتظمة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية، وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة.<sup>43</sup> فتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية مرهون بمدى تطبيق المنظمة لبرامج تعليمية هادفة، وقدرتها على تنمية مدارك الموظفين وتحديث معارفهم واستثمارها بمنهجية محكمة.

**الخاتمة:** وختاما نستنتج أن الأهمية الإستراتيجية لمدخل تسيير الكفاءات تتجلى في تركيز اهتمامه على تنمية واستثمار المعارف والمدارك العقلية والمهارات السلوكية للموارد البشرية، ومن خلال البناء الهرمي التراتبي لكفاءات المنظمة نلاحظ أنها تمثل ترسانة من الكفاءات المختلفة ومخزوننا هاما لبناء قاعدة تنافسية وجودة خدماتية وإنتاجية للمنظمة، فالكفاءات الفردية تمثل قاعدة الهرم، ومن خلال تجميعها تتكون الكفاءات الجماعية التي هي نتاج تفاعل كفاءات الأفراد لتأتي بعدها الكفاءات الإستراتيجية التي تحدد مكانة المنظمة وقوتها بما تمتلكه من ملكات إبداعية تتيح لها القدرة على التطوير الذاتي لأنظمتها ومنتوجها، ولنجد في قمة الهرم الكفاءات المحورية للمنظمة، وذلك وفق ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) هرمية الكفاءات داخل المنظمة.



إن هرمية الكفاءات هذه تتصاعد بنائياً من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالإستيعاب الجيد لمختلف الكفاءات الفردية ودمجها بفعل آلية التواصل وتشجيع فرق العمل وروح الفريق، لتتكون منها كفاءات جماعية وفق مفهوم التداؤب  $5 = 2 + 2$  الذي يقضي أن تكامل واندماج القوى يفرز قيماً إضافية (قوة، فعالية، إبداع، تحسين، تحفيز..). زائدة عن القيمة الحقيقية المجردة لمجموع قوى الأفراد، ومن هذه الكفاءات الجماعية تتولد لدى المنظمة قدرات ومهارات خاصة تعزز كفاءاتها الاستراتيجية والتي تؤسس قيماً نوعية ومزايا تنافسية للمنظمة، ومن خلال التسيير الإستراتيجي لمجمل كفاءات المنظمة والتنمية المستدامة لمهارات الموظفين وتشجيع الإبداع وإدارة المعرفة تكتسب المنظمة كفاءات محورية قاعدية تمثل فيما بعد خطها التسييري والإنتاجي ورسالتها الخاصة، وتتيح هذه الكفاءات للمنظمة تحقيق علامات تجارية متميزة أو براءات إختراع أو وضع طريقة فذة في التسيير والخدمات والإنتاج الأمر الذي يعكس إيجاباً على سمعتها وزبونيتها وربحيتها.

إن التحول الجذري الذي شهده القرن 21 والإنتقال إلى مجتمع المعلومات والإقتصاد المعرفي وعولمة الأفكار والقيم، وتداعيات الانفجار المعرفي الهائل وسرعة ونوعية شبكات الإتصالات المتطورة وافتتاح عصر الرقمنة الذكية والتنوع الثقافي، كلها سمات ميزت البيئة التنظيمية الحديثة، وهي تشكل في حد ذاتها تحدٍ حقيقي أمام إدارة الموارد البشرية لتطوير مناهج تعاملها مع العنصر البشري وإعادة النظر في منظومتها الفكرية والتنظيمية والقانونية تجاه هذا المورد، والنظر إليه على أنه أئمن موارد المنظمة ومن ثم تقوم بوضع الأسس والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير مهاراته و استثمار كفاءاته وفق المداخل و المقاربات الحديثة لتسيير كفاءات و معارف رأس المال البشري.

### الهوامش:

نسرين المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاؤه". (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2008-2009)، ص 224.

<sup>2</sup> سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في العربية السعودية. ط2، الرياض: مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، 1431 - 2010، ص 47.

<sup>3</sup> محمد صلاح سالم، العصر الرقمي وثورة المعلومات. القاهرة: عين للدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية، 2002، ص 12.

<sup>4</sup> سالم بن محمد سالم، صناعة المعلومات في العربية السعودية. مرجع سابق، ص 51.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 52. 53.

<sup>6</sup> أبو النصر مدحت محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الإتجاهات المعاصرة". القاهرة: مجموعة النيل العربية، (د ت ن)، ص 138.

<sup>7</sup> تقرير البنك العالمي (Report World Bank)، التعلم مدى الحياة في إقتصاد المعرفة العالمي "تحديات للبلدان النامية". تر: محمد طالب السيد سليمان، الإمارات: دار الكتاب الجامعي، 2008، ص 50.

<sup>8</sup> المرجع نفسه، ص ص 58-60.

<sup>9</sup> وتعرف **البيئة التنظيمية l'environnement Organisationnelles** للمنظمة بأنها: " كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود التنظيم، ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء التنظيمات. " ومن أمثلة تلك الكيانات أو المتغيرات: المنافسين، العملاء، الظروف السياسية، الإقتصادية...ويتبين لنا من التعريف السابق أن **المتغيرات البيئية** أو **الكيانات البيئية** تحدد بدرجة كبيرة الوسائل والأساليب والسياسات التي ينبغي على التنظيم إتباعها في التعامل والتكيف معها، لأنها لا تخضع تماما لسيطرته وفي الوقت ذاته تؤثر بصورة ملحوظة على أدائه. ينظر إلى كتاب: طارق طه، **التنظيم: الهياكل، النظرية، التطبيقات**. الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، (د،ت،ن) ص 286 <sup>10</sup> ونذكر على سبيل المثال أن من بين أسباب عدم فعالية المؤسسات التعليمية و التربوية في الجزائر هو التأخر الكبير عن مواكبة أحدث التقنيات في تكنولوجيا التعليم و طرائق التدريس [ الفجوة المعرفية بين المؤسسة التعليمية وبيئتها التنظيمية ] ففي الوقت الذي ظهرت فيه اللوحة الذكية و الأياد و التدفقات السريعة للأنترنت و سهولة تداولها عبر الهواتف الذكية، وكذا ظهور النظريات الجديدة في التعليم التي تتناسب طرديا مع التطورات الحديثة و ذهنيات المجتمعات الإنسانية الحديثة، نلاحظ أن مؤسساتنا التعليمية مازالت غارقة في أنماط القرن الماضي و متشبثة بالطرق التقليدية في التدريس و التسيير مع غياب كلي للتدريب الوظيفي و التعلم التنظيمي للمدرسين و الذي يرفع من كفاءتهم المهنية ، وهذا ما جعل هذه المؤسسات غير مؤثرة في محيطها و جدواها ضعيفة جدا من حيث الأداء و النتائج، فالمتعلم يمتلك اليوم وسائل تعليمية هي أكثر تطورا و ذكاء من تلك التي يراها في مؤسسته أو يستعملها أستاذه.

<sup>11</sup> عذراء بن شارف، "التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك". (رسالة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة-، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم علم المكتبات، 2008-2009)، ص 230.

<sup>12</sup> Luc Boyer, Noel equiliby, **Organisation theorie et application**, Paris : 2eme edition ,2000,p33

<sup>13</sup> Benjamin Cheminade, **RH et competence dans une demarche qualite**, Paris:ed AFNOR,2005,P215

<sup>14</sup> رديم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، العدد 07، فيفري 2005، ص 10.

<sup>15</sup> كمال منصوري و سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى". مجلة أبحاث إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد 07، جوان 2010، ص 55.

<sup>16</sup> نسرين المرهون، مرجع سابق، ص 144.

<sup>17</sup> كمال منصوري و سماح صولح، مرجع السابق، ص 55.

<sup>18</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010-1431، ص 244.

<sup>19</sup> كمال منصوري و سماح صولح، مرجع سابق، ص 52.

<sup>20</sup> حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية". (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011-2012). ص 44.

<sup>21</sup> أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني. "الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، ديسمبر 2012، ص 07.

<sup>22</sup> نسرين المرهون، مرجع سابق، ص 132.

<sup>23</sup> المرجع نفسه، ص 133.

<sup>24</sup> المرجع نفسه، ص 135.

<sup>25</sup> الحاج مداح عرابي، "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة." الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 05.

<sup>26</sup> عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 246.

<sup>27</sup> قوي بوحنية، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري". (رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2006-2007)، ص 194.

<sup>28</sup> كمال منصوري وسماح صولح، مرجع سابق ص ص 56-57.

<sup>29</sup> تعرف برامج التحفيز **programmes de motivations** على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة." ينظر لكتاب: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. المنصورة (مصر): المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 130. إن براعة الإدارة في تصميم أنظمة وبرامج تحفيزية عادلة وناجعة تؤدي إلى إخراج الطاقات و المهارات البشرية من مكانها وإيقاظ هم الموظفين وشحذها نحو أداء المهام بكفاءة، فدقة برامج التحفيز وتطبيقاتها المتناسبة والمتفاوتة مع أداء الموظفين جودة و رداءة من خلال الحوافز الإيجابية و السلبية له دور كبير في خلق رأس مال مهاري وفني وإيداعي للمنظمة.

<sup>30</sup> قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص ص 244-246.

<sup>31</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق، ص 34.

<sup>32</sup> Pierre-Xavier Meshi, Le concept De Competence En Strategie Perspectives Et limites, Paris: Ed Dunord, 2009, p02.

<sup>33</sup> رديم حسين، "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، العدد 07، فيفري 2005، ص 11.

<sup>34</sup> محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزاي التنافسية. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004، ص 135-136.

<sup>35</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة، دار كتب عربية، 2003، ص 107.

<sup>36</sup> درة عبد الباري إبراهيم و الصباغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي. الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 117.

<sup>37</sup> قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص ص 119-121.

<sup>38</sup> عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات. القاهرة: الناشر: عبد الحكم أحمد الخزامي، 2003. ص 127.

<sup>39</sup> ومعلوم أن القدرات و المهارات الإبداعية و الفطرية لدى البشر لا يمكن تقليدها بسرعة فهي إذن تمثل موردا تنافسيا استراتيجيا عصيا على التقليد، كما يشكل مخزون المنظمة من الكفاءات الأساس الذي تُبنى عليه ثقافتها التنظيمية المتميزة.

<sup>40</sup> قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص ص 119-121.

<sup>41</sup> بن نمشه سعيد بن عبدي، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض". (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2007-1428)، ص ص 115-116.

<sup>42</sup> قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات. مرجع سابق، ص 122.

<sup>43</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 85-86.