

تسيير وتنمية الكفاءات: "اسلوب متكامل للإدارة الحديثة"
Competencies Management and development
« an integrated approach to modern management »

زياني مروان¹ ، كروم محمد²

¹ كلية العلوم الاجتماعية، مخبر علم الاجتماع المنظمات و المناجمنت ، جامعة الجزائر 2.
² كلية العلوم الاجتماعية، مخبر التمكين الاجتماعي و التنمية المستدامة في البيئة الصحراوية
 جامعة عمار ثلجي الاغواط (الجزائر)

ملخص:

إن تسيير وتنمية الكفاءات يعد محددًا أساسيًا للأداء و نجاعة المؤسسة ، الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة التي تفوق لدى المنافسين ، كما يساهم تقجير قدراتها و استغلال مواهبها و مهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية لأي مؤسسة يتطلب تثمين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية و كفاءاتها و تسييرها تسييرا فعالا. و يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل و الاهتمام بالعامل و تحفيزه ليبدل تقصى مجهود لديه ، و يساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تسيير الكفاءة ، المعرفة التسييرية ، التعليم التنظيمي، الإدارة الحديثة.

Summary:

The management and development of competencies is a key determinant of the performance and efficiency of the institution, for this reason the latter has to improve the optimal utilization of competencies and attract this kind of human resources with the capabilities , skills and knowledge that exceed competitors, and contribute to the explosion of their abilities and the exploitation of their talents and skills in Achieving the competitive advantage of any organization that requires the latter to value its internal resources, efficiency and effective management. The role of human resources management lies in creating the right environment for action and attention to the worker and motivate him to make an effort and has a positive contribution to raising the level of performance of the institution.

Key Words : competency management - knowledge management -organizational learning - modern management.

I. تمهيد:

لقد أصبح تنمية وتطوير الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي إستراتيجيتها فمستقبلها مرهون بما تملكه من أفكار تعتبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال. فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة اوجل على المؤسسات أن تجدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في كفاءاتها البشرية غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة سنحاول في هذا الفصل مناقشة العديد الأخطار التي تدور حول مفهوم تسيير الكفاءات وأساليب المؤسسة إلى تنميتها وتطويرها.

II. تسيير الكفاءات:**1. مفهوم الكفاءة:**

أ. لغة: ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور "كفأه على الشيء مكافأة وكفاه: جزاه، والكفى: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، والمصدر الكفاءة، ونقول لأكفاء له بالكسر وهو في الأصل مصدر أي نظيره والكفاء: النظير والمساواة ومنه الكفاءة في النكاح، وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغير ذلك. والكفاءة: للعمل، القدرة عليه وحسن التصرف فيه، وهي كلمة موقدة ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني compétence وقد ظهر سنة 1968 في اللغات الأوروبية معان مختلفة.

ب. اصطلاحا:

● **التعريف الأول:** هي مجموعة من ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعرفية علمية (خبرة) وبعد سلوكي رأي الكينونة معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهمة بطريقة أحسن.¹

● **التعريف الثاني:** عرف D.collardym الكفاءات على أنها استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية.²

● **التعريف الثالث:** مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستيقظة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير السمار التكون، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافها في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.³

● **التعريف الرابع:** تعريف zarifianphilippe: وهي اخذ الفرد بالمبادرة وتحمله للمسؤولية عند مواجهة لأوضاع مهنية وظروف مختلفة.⁴

2. **ابعاد الكفاءة:** نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في العنصر الأول أن هناك إشارات صريحة وواضحة على أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي:

أ. **المعرفة (savoir):** تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمنسقة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.⁵

ب. **المعارف العملية (savoir faire):** وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى القدرة على التطرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التكوين... إلخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموعة المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.⁶

ج. **المعارف السلوكية (savoir être):** ونسمي السلوكيات وكذلك المعارف الذاتية وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة.... الخ.⁷

فالمعارف السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:

- 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، هذا وتجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من Nonoka

و Takanchi والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما:

المعرفة الصريحة (connaissances tangibles): تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المؤسسة ومنها الوثائق المتعلقة بالإجراءات والمسندات وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها.⁸

• **المعرفة الضمنية:** وهي التي تتعلق بما يمكن في نفس الفرد من معرفة فنية وإدراكية وسلوكية والتي 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.⁹

ولقد أكد grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:¹⁰

- 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.
- 3. **مستويات الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة.¹¹

(1) **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.

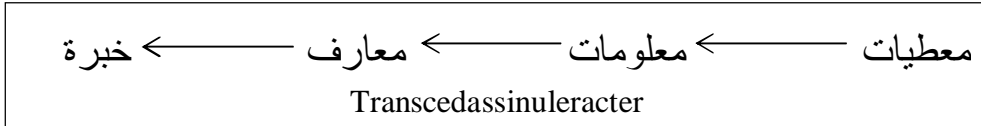
(2) **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقي مكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

(3) **المعرفة:** يرى Drucher 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.¹²

(4) **الخبرة:** وهي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول عن المعارف الفنية.¹³

ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم 1: مستويات الكفاءة



Source: T.Durand: l'achemie de la compétence, dossier der compétences: de la théorie an terrain, revue français n° 128, 2000, p 93.

4. **انواع الكفاءات:** اختلاف الباحثون في وضع العديد التصنيفات للكفاءة إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب (ce lile de jeux)، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية (compétences individuelles) المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية (compétences collectives) والمستوي التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (compétences organisationnelle) أو كما يسميها البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (compétences clé) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

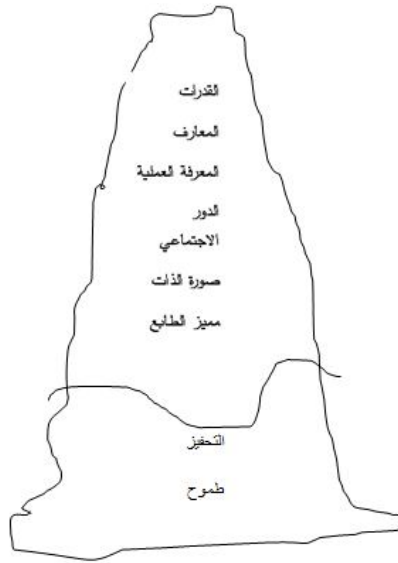
أ. **الكفاءات الفردية compétences individuelles:** حسب (1999) athey et orth الكفاءة الفردية هي "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعكة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medaf (2002) بانها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزولة في سياق

محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتفائها وتثبيتها وتطويرها.¹⁴

وحسب "zarifain" أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

وعليه يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكية والقيم الاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وحتى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية وتطويرها وتنميتها لان الكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم 2: تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر: Cehle de joux, les compétences au cœur de l'entreprisesedition d'organisation paris, 2001, p159.

ب. **الكفاءات الجماعية (compétences collectives)** الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الرديئة بل ترتكز على الجو والحركة والتفاعل بين المجموعة.

حسب le boterf (2002) الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصلة ينشأ انطلاقاً من التعاون والتأزر (synergie) 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 جماعياً.¹⁵

ويضيف amheradt et al (2000)، أن الكفاءات الجماعية هي مجموعة من المعارف التسيير (savoir-zgir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي¹⁶ كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.¹⁷

ج. **الكفاءات الإستراتيجية (compétences stratégique)**: بالنسبة لـ prahalaal et hamel (1994) الكفاءة الأساسية والكفاءات الإستراتيجية (المركزية) وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويثير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.¹⁸

ووفق lealar et burton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر.¹⁹

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا البيضة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

5. أهمية تنمية الكفاءات **l'importance du développement des compétences**: من بين التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة استخدام كفاءاتها على أفضل وجهه والاستفادة منها قدر المستطاع، لأن الفوارق بين المؤسسات ترجع إلى الاختلاف في الكفاءات الفردية والجماعية لديها سواء من حيث امتلاكها أو استخدامها ومن بين المهام الرئيسية لمسؤولي الموارد البشرية القيام بتوظيف عمال ذوي كفاءة عالية بالاعتماد على تحديد الاحتياجات من الكفاءة والبحث عن العمال الذين تتوفر لديهم وتوظيفهم وتوفير الجو الملائم لهم تحقيق التكامل داخل المؤسسة.

ويعتبر التكوين من بين الطرق المتبعة لتنمية الكفاءات سواء بالنسبة للعمال التنفيذيين أو المسيرين على حد سواء، لأنه يمكن من التماشي مع المتغيرات التي يعرفها باستمرار اعتماد على توفير متطلبات العملية التكوينية عن داخل المؤسسة أو من خارجها وتنصيب القائمين عليها دون إهمال التقييم المستمر والمراقبة الدائمة لنتائج العملية.²⁰

وتسمح تنمية الكفاءة للعمل بالقيام بالتقييم الذاتي انطلاقاً من الوضعية الحالية في العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم من خلال طرح الأسئلة التالية:

- من أنا الآن؟
- إلى أين أريد الوصول؟
- أي نشاط تنموي سأقوم به؟

وقد أثبتت الدراسات بأنه لا يمكن تنمية الكفاءات بنفس الطريقة، والملاحظ أن العمال أصبحوا يقومون بتنمية كفاءاتهم بأنفسهم ويكون للرؤساء دور المساعد في إطار وظيفة الموارد البشرية ومنه فالعمال المجدين هم الذين يسعون إلى تنمية كفاءاتهم على العكس بالنسبة لغيرهم من العمال المجدين هم الذين يسعون إلى تنمية الكفاءة فمنهم من يؤيدها ومنهم من يعارضها ومنهم من يقبل لكن بشرط مثل أن يشترط الخضوع للتكوين قبل الانتقال إلى وظيفة أعلى تختلف عن وظيفته الحالية نظراً لاختلاف الكفاءات التي تتطلبها كل وظيفة.²¹

السؤال المطروح هو: هل كل العمال يمكن تكوينهم وتنمية كفاءاتهم؟

والإجابة على هذا التساؤل تحتم علينا التطرق للنقاط التالية:

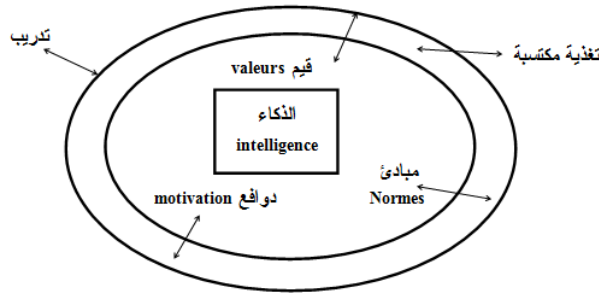
- العوامل التي تجعل تعلم السلوكات وتنمية الكفاءة ممكناً، هناك نوعين من العوامل التي تحكم إمكانية التعلم لدى العمال وهي عوامل شخصية وأخرى تتعلق بالمحيط الذي يعمل به العامل.²²
- **العوامل المتعلقة بشخصية العامل**: ونعني بها الخصائص الشخصية للعامل والتي تميزه عن الأشخاص، وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكاته وتنمية كفاءاته وتعتبر هذه الخصائص مستقرة نسبياً مثل: الشخصية والقدرات العقلية ومنها ما هو متغير بحي الوضعية مثل الدوافع والمبادئ، ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:
- **القدرة على التعلم (capacité d'apprentissage)**: حيث يتمكن العامل من تنمية كفاءاته يجب أن تكون لديه قدرات إدراكية كافية لأنها تؤثر مباشرة على سرعة التعلم لدى الشخص ومدى إمكانية تكوينه، فالبناء الفكري للعامل مرتبط بمدى قابليته لتعلم السلوكات اعتماداً على قدراته الخاصة.
- **الإرادة والرغبة في التعلم (volonté d'apprentissage)**: تعتبر الرغبة من أهم المحضرات على التعلم ونجاح عملية التكوين مرتبط بمدى رغبة العامل في الوصول إلى مستويات وظيفية معينة وعليه يجب معرفة هذه الرغبات وأخذها في الحسبان عند وضع البرامج التكوينية وفتح المجال للتغذية العكسية لمعرفة احتياجات العمال وتطلعاتهم.

• **القيم والمبادئ les valeurs et les normes**: تعتبر القيم والمبادئ والمعتقدات كبرامج نستعملها في حياتنا اليومية وهي المفسر لتصرفاتنا وحركتنا ومنه فمعرفة ضرورية عند الإقبال على تنمية الكفاءة فهي تؤثر في السلوكيات وهي أيضا قابلة للتأثر.

• **الشخصية (la personnalité)**: تعتبر المميزات الشخصية كخصائص مستقرة نسبيا فهي تؤثر في سلوكيات الأشخاص لكنها لا تظهر في هذه السلوكيات مثل الغضب العصبية الفلق، فقد يكون الشخص عصبيا لكنه يتصرف بطريقة تجعل الآخرين لا يلاحظون ذلك.

• **العوامل المتعلقة بالمحيط**: بالإضافة إلى الخصائص الشخصية السابقة فإن السلوكيات العمال تتأثر بعوامل أخرى خاصة بالمحيط الذي يعملون فيه مثل ثقافة المؤسسة نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة، وبرامج التنمية يجب أن تضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة وتنمية كفاءة العمال تستوجب التوفيق بين مختلف هذه العوامل سواء الشخصية منها أو الخاصة بالمحيط وهو ما يلخص الشكل التالي:

الشكل رقم 3: نموذج التأثير التكيف والتفاعل المتبادل



Source: lou van berendonk, *managent des compétences, édition de boeck Bruxelles, 2004, p90.*

ونلاحظ من الشكل رقم (3) بأن سلوك العمال يرتكز أساس على خصائصهم الشخصية خاصة مستوى الذكاء الذي يحتل المركز وعلى جوانبه القيم والمبادئ والدوافع الشخصية، ونلاحظ بأن السلوكيات يمكن التأثير فيها بواسطة التدريب وبرامج التنمية والتي بدورها تبنى على أساس الخصائص دون التأثير المحيط والتغذية العكسية بين مختلف هذه العوامل وإذا أرادت المؤسسة تنمية كفاءاتها فيجب أن تراعي عبادتهم وقيمهم وتعرف مستوى ذكائهم ودوافعهم وتوفر لديهم المحيط الملائم وتعتمد على برامج تدريب وتنمية مناسبة بلوغ أهدافهم وتحقيق نتائج إيجابية.

6. **أجور وحوافز الكفاءات**: تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجابيا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.²³

وتعتبر الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحن الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه على مراعاة المبدأ الفوارق الفردية بينهم وللحوافز صور عديدة منها.

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الربح).
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان الاستقرار العمل، التكوين، الترقية).
- الحوافز الواقعية (ظرف العمل المريحة، ساعات العمل، مكان العمل).

1- **استراتيجيات تحفيز الكفاءات**: تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالمعادلة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى:²⁴

• **إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة:** ضمن الإستراتيجية يتم تنمية ما تهلكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر على مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعل خبيرة في حقلها والمهارات المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات التي تعبر عن القيام بوظائف كالتنسيق والتكوين والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

• **إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء:** تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا واستعمال المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات بالرغم من أهمية الإستراتيجية، بالنظر إلى أن الأداء الكفاءات البشرية لمهامها يثر بشكل حسن في الإنتاجية فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو الوفرة في الوقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز للأفراد العاملين²⁵.

III. التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي للبناء وتكوين الكفاءات:

1. العوامل الداعمة والمعيقة لعملية التعلم التنظيمي:

أ. **العوامل الداعمة لعملية التعلم التنظيمي:** لا يمكن التعلم التنظيمي أن يتطور إلا إذا استعد الأشخاص في المنظمة للمناقشة والتفاوض، وعرض وجهات نظرهم الشخصية، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون أن تكون هناك جملة عوامل، تساعد في اندماج الأشخاص فيما بينهم ، يدخل في عدادها البناء التنظيمي وثقافة المنظمة ونظمها وقواعدها وإجراءاتها، بما تسهم هذه العوامل بشكل متداخل في خلق جو تعليمي داعم لا يوجد في الحقيقة نموذجاً صحيحاً أو مثالياً للمنظمة التعليمية الداعمة لعملية التعلم وأشار (dage 1993) نقلاً عن (الساعدي 2006)²⁶، بهذا الصدد إلى أن المنظمة التعليمية تعمل على خلق القيم والممارسات والإجراءات التي فيها يكون التعلم المرتبط مع التغيير من الدرجة الأولى أو الذي يعني التعلم لتحسين الأداء العالي وفعل الشيء نفسه، بشكل مختلف وبأكبر فاعلية لتصل إلى التعلم المرتبط مع التغيير من الدرجة الثانية (والذي يعني معرفة كيفية التعلم، وتطوير القدرة لتوليد أفكار جديدة بشكل مستمر ودائم من أجل القيام بأشياء مختلفة).

وقد حدد (الساعدي 2006)²⁷ أربع دعائم أساسية تسهم في دعم التعلم التنظيمي:

• **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية جعلت (الساعدي 2006) يطرح سؤالاً وهو: ما هي أنواع العوامل التي تعمل وتتخذ ضد التغيير؟ وما هي المعتقدات والعادات والأعمال التي يتم إدراكها على أنها جيدة؟ وما هي التي يتم إدراكها على أنها غير مقبولة، وكيف يجري تحقيق التعلم وحل المشكلات وتحليل الأداء؟ ومن يقاوم التعلم في المنظمة وعلى سبيل المثال الأشخاص الذين يشعرون بان المعرفة الجديدة تشكل عامل تهديد لبقائهم، ولاسيما الإدارات التي تضع قيوداً على الابتكار؟

إن كل هذا الجوانب والتي تشكل إجراءات دفاعية تنظيمية مناهضة للتعلم، من خلال إفراطها بالحماية من إجراءات التغيير لدرجة أنها تكون صعبة التشخيص، كونها تكون ملازمة لمراكز القرار وذوي السلطة الذين يصعب تحديدهم بالمدرء يحتاجون المعلومات التي يرغبون في سماعها وليس المعلومات التي تشير إلى الواقع الذي يخرج عن رغبة الإدارة، وهذا بحد ذاته يعد مخاطرة مناهضة للثقافة التنظيمية.

• **البيئة:** وتشمل المحيط أو (ما يسمى بالجو العام) والتكنولوجيا والتسهيلات والدعم والسلوك وأنماط التعلم والبنى التحتية والمشاركة والتقييم.

وكما قل التعقيد البيئي فان المنظمة سوف تتمكن من التعامل مع معطيات متغيرات البيئة ببسر، أن العمل الزائد للبيئة لا يمكن المنظمة من التعامل بشكل إيجابي إلى أن التعلم يتطلب التغيير والثبات بين المتعلمين وبيئاتهم ، فبالرغم من أن الاستقرار الزائد داخل المنظمة قد يسيء إلى وظيفتها، كونه يولد القليل من الحافز للتعلم كذلك فان التغيير والمرونة المفروطة تجعل التعلم صعبا للمتعلمين في أن يتكيفوا مع بيئاتهم لذلك فان عملية التعلم تتضمن خلق معالجة لهذا التوتر بين الثبات والتغيير.

• **الالتزام (engagement):** ويشمل الإستراتيجية والمخاطر ومدة التعلم وإدارة التعلم والاستثمار والعائد والدافعية والترقية والقياس حيث تعد الإستراتيجية احد أهم المكونات الرئيسية لهذا العنصر والوضع الاستراتيجي للمنظمة يحدد بشكل جزئي قدرتها التعليمية أو تحدد الإستراتيجية الأهداف، ومدى القدرات المتوافرة من أجل تنفيذ الإستراتيجية، وهكذا أشار (doft.et.weck)²⁸ إلى أن الإستراتيجية تؤثر في التعلم من خلال توفير حدود لاتخاذ القرار والسياق من أجل الإدراك، وتفسير البيئة، وبشكل مماثل فان الخيارات الإستراتيجية التي يجري إدراكها كدالة للقدرات التعليمية داخل المنظمة تخلق القدرة من أجل التعلم التنظيمي.

• **الوصول إلى النتيجة:** ويشمل الزبائن والمجتمع المحلي والشركاء والجودة ولمجهزين والعاملين والتسليم، ومن خلال تفحص هذه المناطق الرئيسية وفروعها يلاحظ أنها تنتوع في عموم المنظمة، من حيث هيكلها وثقافتها، ونظمها وبيئتها، مما يعطي التعلم التنظيمي طابع الانتشار، لذا سيوضح دور كل منطقة في مناطق بصمة التعلم بشكل عام، ومن دون الخوض في التفاصيل كثيرا ما يصبح الزبائن أداة تعلم للمنظمة، وقوة محفزة على ترك الخرائط العقلية القديمة، ونبذ الأساليب البالية، فالزبائن يشكلون القوة الرئيسية التي تحرك طاقات المنظمة، والمنظمات ما انفكت من ملاحقة طلبات الزبائن وتعقيدها سعيا منها للحفاظ على ميزة مستدامة كذلك الحال في قوة الشركاء والمجهزين ومستلزمات الجودة التي باتت تنظمها مبادئ جديدة أثرت في نظم الإنتاج بشكل كبير، جعلت المنظمات تعيد حساباتها السلوكية والإدارية لتغيير عملياتها التشغيلية وترا بطاتها الإدراكية.

IV. **علاقة رأس المال الفكري للكفاءات بإدارة المعرفة:** لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي تمثل الأداة الفعالة التي يمكن أن تستخدمها المنظمات لرفع قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية، وتكمن مشكلة بعض المنظمات في فقدانها لبعض الكوادر التي تمتلك معرفة متميزة بسبب التقاعد أو الاستقالة أو الانتقال إلى جهات أخرى، ومن ثم تسعى هذه المنظمات لابتكار وسائل تساعد في الحصول على المعرفة المخزونة في عقول تلك الكوادر ونقلها أو تبادلها مع الآخرين داخل المنظمة²⁹، ومن هنا ظهرت بعض النظم والقوانين والمقاييس التي تركز على توثيق سير العمل والإجراءات داخل المنظمات كقانون (ساربينز أوكسلي sarblin - oxley) التي تركز على معرفة كيفية تنظيم المؤسسات لأدائها المعرفي، ومقياس شركة (shandia) السويدية لقياس وتقييم مكونات رأس المال الفكري وغير ذلك من الأدوات والمقاييس، هذا بالإضافة إلى زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) برأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في الأداء الإجمالي للمنظمة.

ويكمن تصنيف الأدبيات التي اهتمت بدراسة مفهوم رأس المال الفكري ومفهوم إدارة المعرفة، والعلاقة بينهما³⁰.

• **الاتجاه الأول:** وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة انطلاقا من قناعة مؤداها أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المنظمة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية.

• **الاتجاه الثاني:** ويتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل الدقيق بينهما وعلى أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي منظمة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المنظمات المتعلقة ويمكن للمنظمة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين وتخزينها في قواعد بيانات المنظمة.

• **الاتجاه الثالث:** ويرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار، ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق وزيادة ما تملكه من رأس المال الفكري وربما تكون هذه الرؤية هي الأوسع انتشاره للأسباب التالية:

- تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا والإستراتيجية، ويركز على خلق القيمة، ويهدف إلى زيادة الأصول والموارد الفكرية للمنظمة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المنظمة من منظور على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحيارة وتحويل واستخدام المعرفة.

- تعد إدارة المعرفة، كممارسة إدارية مدخلا أكثر تفصيلا ويهتم بأنشطة خلق وحيارة المعرفة في الأجل القصير في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.

- يؤكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتمادا على أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.

- يشير أيضا إلى أن إدارة المعرفة -كمفهوم- اشتقت من رأس المال الفكري الذي يجب أن يتم تكوينه وتطويره باستمرار وإعادة استخدامه والمحافظة عليه.

V. **خاتمة:** ونخلص في هذه الورقة البحثية إلى أن مفهوم الكفاءات البشرية، وكذا إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولا إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم، أهدافها ومجالاتها الكبرى وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية.

VI. قائمة الهوامش:

¹ -J.M, peretti (2003) : **dictionnaire de ressources humains**, 3eme édition, librairie unibert, p 5.

²-Daniel pemartin,(1999) **gerer par les compétences ou comment réussir**, autrement, édition management société c emes, paris, , p 36.

³ -Lou van beurendonck (2006), **tous compétences !: le mangement des compétences dans l'entreprise**, édition : de boeck , belegique, p 33-34.

⁴ -Zarifianphilippe,(1999): **objectif compétence: pour un nouvelle logique**: paris: édition laisons, p 70.

⁵ -Lou-van beurendonck, o p, cit, p 20.

⁶ -حمداوي وسيلة (2004): **إدارة الموارد البشرية**، مديرة النشر بجامعة قلمة، الجزائر، ص 25.

⁷ - Luc boyer et noélequibey (2003) , **organisation théories et applications, édition d'organisation**, 2eme édition paris, p 247.

⁸-Vincent lacolaue (2011) , **valoriser la connaissance dans l'enquérir édition AFNOR**, paris, p : 30.

⁹ -علي عبد الله، بوسهوية نذير: أثر إدارة المعرفة على أداء وفعالية المنظمة، مقدمة ضمن ملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/11/10، ص 04.

¹⁰ - Michel crundstein (2002) : **le mangement des connaissances dans l'entreprise problématique**, axe progrès orientation, research report, n g, conseil, juillet, p:05.

¹¹ J' Brilnan (2001), **les meilleures pratiques de management**, édition organisation 3eme édition, paris, p : 382.

¹² -كشاط أنيس: دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة sonelgas سطيف، ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحان عباس سطيف، دفعة 2006/2005، ص 60.

¹³ - Zarifianohilpe : **le modèle de la compétence** : ibid, p : 70.

¹⁴ -Roland foucher, Normand Petterson, abdlha dinaji, **repertoire de définitions : nations de competence individuelle et compétences collective**, www, chaire- compétence suquam,ca/ pages/document pdf foucherpattersoumajis 020304 pdf (26/12/2006), p : 06.

¹⁵ - Roland foucher, normand petterson, abdlhadinaji pc cit, p: 19.

¹⁶ -Ibid.

¹⁷ -Jean- Fsancoisamadieu, loiccadin (1996), **competence et organisation qualifiante, e conomica**, paris, p126.

¹⁸ - Marcel Coté, Maire- claivemalo (2002), **la gestion stratégique, une approche fondamentale**, edition, geatanmorin, canada, p 100.

¹⁹ -Marcel cote marie claivemalo, op, cit, p : 102.

²⁰ - Jean Pierre Mongrand (2001), **le manager dans le nouvelle économe**, édition, d'organisation 2eme édition paris, p-p : 182-184.

²¹ - Lou van bierendonck, op, cit, pp 85-86.

²² - Ibid, p-p : 87-90.

²³ محمد فالصالح (2004): إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 113.

²⁴ سلالي يحضية(2005): أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص ص 138-139.

²⁵ سلالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 229.

²⁶ - الساعدي: **التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمي وأثارها في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص122.

²⁷ - نفس المرجع السابق، ص136.

²⁸ الكبيسي عامر الخص: **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، مرجع سابق، ص140.

²⁹ - أسامة عبد المنعم: رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة لشركة الألبسة الجاهزة الأردنية.

³⁰ - عطية حسين أفندي: **في سبيل البحث عن التمييز، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة -تحديد طبيعة العلاقة، من بحوث**

مؤتمر تطوير رأس المال البشري، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية قطاع التخطيط والتطوير، الكويت، 18-20 يناير 2001،

ص 4-5-6-7.