

دور الاستثمار في تطوير الكفاءة المعرفية للموارد

البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

الباحث: زين العابدين رياض عباس

كلية الاقتصاد (إدارة أعمال)

الملخص

يركز هذا البحث على بيان أهمية و دور الاستثمار في كفاءات المورد البشري في تحقيق المزايا التنافسية الاستراتيجية للمنظمة الحديثة في ظل تنامي دور المجتمع المعرفي وتداعياته على البيئة التنظيمية ومناخ الأعمال في الوقت الحاضر، فالعولمة المعرفية والتواصلية أدخلت العديد من المتغيرات والمفاهيم الجديدة في الحقل المعرفي والتنظيمي والفكر الإداري والقطاع الإقتصادي والمعاملات التجارية والمالية، وأصبح التعامل الإلكتروني والتسويق الشبكي والرقميات الحديثة هي الأدوات الحديثة للإدارة والتعامل التجاري، وهذا ما يدفع بالمنظمات والمؤسسات إلى ضرورة تحديث بنيتها التنظيمية وكفاءات مواردها البشرية من خلال استراتيجية واضحة تستهدف تنمية وإدارة الكفاءات والمعارف. إن هذه التغيرات الجذرية تتطلب كفاءات عالية المستوى والتدريب وعلى دراية

تامة بمختلف نظم المعلومات والتكنولوجيات المتطورة، وهذا ما يضع المنظمات والمؤسسات أمام تحدي كبير يتمثل في ضرورة تكوين مزايا وقدرات تنافسية تجعل من المورد البشري منطلقاً وركيزة لها.

الكلمات المفتاحية : الكفاءة المعرفية للموارد البشرية , المزايا التنافسية للمنظمة.

The role of investment in developing the knowledge efficiency of human resources in achieving the competitive advantage of the organization

Abstract

This research focuses on clarifying the importance and role of investing in human resource competencies in achieving the strategic competitive advantages of the modern organization in light of the growing role of the knowledge society and its repercussions on the organizational environment at the present time. This is what prompts organizations to update their organizational structure and the competencies of their human resources through a clear strategy aimed at developing competencies. These radical changes require high-level competencies, training and full knowledge of various information systems and advanced technologies, and this is what puts organizations in front of a great challenge represented in the need to create competitive advantages and capabilities that make the human resource a starting point and a pillar for it.

Keywords: cognitive efficiency of human resources, competitive advantages of the organization.

المقدمة:

ظهر مصطلح الكفاءة في السبعينات ضمن الإطار الإقتصادي الأمريكي والأوروبي، ومع تطور الأسواق العالمية باليابان جنوب-شرق آسيا، وإفريقيا والهند، تعرضت المنظمات الأمريكية والأوروبية للمنافسة الشديدة وكان لزاماً عليها إيجاد طرق جديدة للمحافظة وتقوية مزاياها التنافسية، فحولت إهتمامها نحو العنصر البشري وبحثت عن طرق عمل أكثر مرونة، كما اهتمت بالكفاءات الفردية وفرق العمل واعتبرتها عوامل للنجاح. ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية بوضع سياسات تحث على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية وكفاءة المديرين على وجه الخصوص وهذا بتشجيع التعلم وإنشاء ما يسمى (National Vocational Qualification) ، وهذا من أجل وضع معايير تحدد شروط الإلتحاق بمناصب العمل ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد تم في سنة 1994 إنشاء (National Skills Standards Board) ، ومهمته وضع نظام وطني معياري للقدرات والكفاءات للقيام بالوظائف .

إن مفهوم الكفاءات قد اتسع مداه لينتقل من الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة، ونجد هذا المفهوم ضمن أعمال (Prahalad & Hamel) حيث يريان أن المنظمة

تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية حيث يتم خلق مزايا تنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية من خلال تحديد وإدارة هذه الكفاءات.¹

وفي العصر الحديث وإثر التحولات الكبيرة التي مسّت البناء الهيكلي والقانوني والتنظيمي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية بفعل تطور مجتمع المعرفة وتداعياته، تبلور مفهوم الكفاءات على المستوى العلمي والميداني، ليتم التأصيل له علمياً وعملياً من خلال منهجة الممارسات الإدارية وفق مفهوم إدارة الكفاءات، ولمعالجة هذا الموضوع فإننا نطرح الإشكالية التالية:

ما هي المتطلبات الحديثة لاستثمار وإدارة كفاءات المورد البشري لتحقيق قاعدة تنافسية

استراتيجية للمؤسسة في ظل تطور مجتمع المعرفة ؟

وعليه فإننا نطرح التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود بالمجتمع المعرفي وما هي أبرز آثاره ؟
- 2- ما هي المتطلبات الحديثة لاستثمار كفاءات الموارد البشرية ؟
- 3- ما هو دور الإدارة الاستراتيجية للكفاءات في خلق الفعالية التنظيمية والميزة

التنافسية؟

¹ - المرهون, نسرين , 2009, إدارة المعارف وإدارة الكفاءات : توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة , جامعة القاهرة , مصر , ص 224.

وقبل التطرق لمحاور هذه الدراسة يجب الإشارة إلى طبيعة المجتمع المعرفي الراهن وأبرز سماته و مكوناته.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لمجتمع المعرفة والمعلومات :

تعد المعرفة دعامة رئيسية من دعائم تقدم الأمم والنهوض بها، فضلاً على أنها مصدر من مصادر القوة في المجتمع، بل إنها هي المصدر الحقيقي للقوة، والباعث على الحراك الفكري والإجتماعي، ويطلق على العصر الحاضر (عصر المعرفة) ، حيث أصبحت مورداً اقتصادياً مهماً ومصدراً للدخل الوطني ودعامة للتقدم في مختلف مجالات الحياة، وإذا كان لكل عصر ثروته فإن المعرفة هي ثروة هذا العصر.²

ويرى المفكر ليوتار 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"³.

² - سالم , محمد سالم، 2010 , صناعة المعلومات في العربية السعودية . ط2 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، ص 47.

³ - سالم , محمد صلاح، 2002 , العصر الرقمي وثورة المعلومات، دار عين للدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية، القاهرة ، مصر ، ص 12.

وبناءً على ما سبق فإننا نطرح التساؤل التالي : مما تتكون المعرفة ؟ وما الفرق بينها و بين 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 و الإدراك، ولم يقتصر الأمر على مجرد الإحاطة بالمعلومات، أما الحكمة فهي شكل من أشكال المعرفة، فهي تتضمن تطبيقها في الممارسة الإجتماعية اليومية، و الحكم الصائب على الأمور، و تحكيم العقل و المنطق في اتخاذ القرارات، والاستعانة بالمهارات المعرفية.⁴

وبعد أن عرفنا الفرق بين المعلومات والمعرفة، أصبح من الممكن توضيح المقصود بمفهوم مجتمع المعرفة وهو مصطلح يطلق على " المجتمع الذي يعتمد على إنتاج المعرفة و نشرها و توظيفها في جميع مجالات الحياة، وجميع قطاعات المجتمع بل و حتى على مستوى الحياة الخاصة للأفراد".⁵

4 - سالم , محمد سالم، 2010 , مرجع سابق, ص 51.

5 - سالم , محمد سالم، 2010 , مرجع سابق, ص 52.

ومن هنا بدأ العالم يأخذ منحى تطويراً جديداً أساسه العلم والمعرفة، ويشهد القرن الواحد والعشرين ثورة معرفية كبيرة أساسها وعمادها 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، ويعد بيتر دراكر من أوائل المفكرين الذين أشاروا لهذا التحول المعرفي، وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" سنة 1960 تقريباً، 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:

1- التحسين المتواصل لكل نشاط .

2- تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها .

3- الإبتكار المتواصل كعملية منظمة .

ويشير دراكر إلى أهمية رفع مستوى إنتاجية العاملين في مجال المعرفة والخدمات لمواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية وفي هذا الصدد يقول: "إن أكبر تحدي 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".⁶

فالعمال المتعلمون يتمتعون بميزة فيما يتعلق بالتكيف مع التكنولوجيات الجديدة واستخداماتها، ولأن العمال الأفضل تعليماً 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 تعليماً هم أكثر قدرة على التعامل مع فقدان التوازن الإقتصادي.⁷

حيث أراد بيتر دراكر 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 وكذلك مع الأزمات العارضة التي تهدد كيان المنظمة، فعمال المعرفة يمتلكون الوعي الكافي لحسن التصرف مع هذه التغيرات.

ويشير ريفانز إلى أن التعلم داخل المنظمة يجب أن يساوي أو يفوق التغيير خارج الخبير في المنظمة، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع الإستمرار على قيد الحياة . كما يقول ريفانز: " نظراً للضرورات التنافسية من السرعة والإستجابة العالمية والحاجة المستمرة إلى

⁶ - أبو النصر، مدحت محمد، 2013، إدارة و تنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص138.

⁷ - السيد سليمان، محمد طالب، 2008، التعلم مدى الحياة في إقتصاد المعرفة العالمي " تحديات للبلدان النامية"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ص 50.

الإبداع، وبفضل التقنيات المعلوماتية الجديدة يصبح التعلم التنظيمي السبيل الوحيد الذي يمكن أن يمنع فناء المنظمات⁸ .

ومن خلال قول ريفانز نستفيد قاعدة تنظيمية مهمة وهي أن المنظمات في العصر الرقمي والتكنولوجي الحديث عليها أن تسعى إلى تطوير كفاءات موظفيها وتحديث أنظمتها وقوانينها وهياكلها بما يفوق أو يتماشى مع المقتضيات العصرية والتطورات الموجودة في بيئتها التنظيمية، فتتقدم نظم الإدارة وضعف الآليات والأنماط الوظيفية يؤدي إلى اضمحلال وأفول المنظمات أو غياب فعاليتها ضمن إطارها التنظيمي العام.⁹

وفي ظل هذا التحول الجذري نحو "المجتمع المعرفي" و"العامل المعرفي" على نحو تعبير بيتر دراكر، فإن المدخل الصحيح للمنظمات المعاصرة إزاء هذه التغيرات الحاصلة على المستوى المجتمعي والمعرفي و التنظيمي، هو التوجه نحو الاستثمار في كفاءات مواردها البشرية لتكوين قوة تنظيمية ومهارية وقدرات تنافسية محورية فعالة تستطيع مساندة التحولات التكوينية لمجتمع المعرفة و التكنولوجيا.

⁸ - السيد سليمان، محمد طالب، مرجع سابق، ص 58.
⁹ - طه، طارق، 2014، التنظيم: الهياكل، النظرية، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة كفاءات الموارد البشرية:

قدّم العلماء تعريفات اصطلاحية عدة للكفاءة، فقد عرفها كل من بويز وإيكيليبياي بأنها: " القدرة على إنجاز المهام المحددة بالمزج بين المعارف النظرية والمعارف العملية والإجراءات والممارسات والخبرة ".

وحسب الهيئة العالمية للمواصفات الكفاءة هي: " قدرة الفرد على وضع معارفه حيز

التنفيذ " .¹⁰

وبناءً على التعاريف السابقة نجد بأن الكفاءة تنشأ من مجموع المعارف والخبرات وتراكم الممارسات أثناء أداء وظيفة معينة، خلال مسار مهني محدد، وهي تولد لدى صاحبها رشاداً في الرأي والقرار وسداداً وجودة في العمل والأداء، كما أن مفهوم الكفاءات يرتبط أساساً بالمهارات العملية والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي: (الكفاءة = المعرفة + الخبرة + المهارة).

المبحث الأول : تعريف إدارة الكفاءات :

يعرّف مدخل إدارة الكفاءات كمقاربة حديثة في الفكر الإداري بأنه : " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة

¹⁰ - المرهون، نسرين ، مرجع سابق ، ص 261.

المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، ويهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن " .¹¹

فهذا التعريف يشير إلى دور إدارة المؤسسة في إدارة 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 ". فإدارة الكفاءات عملية تفاعلية تتضمن ثلاث أهداف هي :¹²

1- الإهتمام بمنطق الكفاءة كإجراء إداري تتخذه إدارة الموارد البشرية خدمة لاستراتيجيتها وتكيفاً مع البيئة المحيطة وتحقيقاً لأهدافها.

2- تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتنميتها بمنظمة العمل.

3- البحث المستمر للمنظمة لتعظيم كفاءاتها .

إن هذا التعريف أشار إلى بعدين أساسيين ضمن مفهوم الكفاءة هما :

¹¹ - منصورى, كمال وسماح صولح، 2010 ، إدارة الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، جامعة الجزائر، الجزائر ، ص 55.

¹² - المرهون، نسرين ، مرجع سابق، ص 144 .

- البعد الأول : التركيز على الكفاءة باعتبارها فلسفة للمؤسسة وإجراء إدارياً في كافة فعاليتها ووظائفها، أي أن الكفاءة هي المحدد والمعيار الأساسي في الانتقاء و التقييم والتوظيف والتحفيز والمكافأة.

- البعد الثاني : ضرورة تكييف هذه الكفاءات مع متطلبات البيئة المحيطة، ثم العمل على تنمية هذه الكفاءات وتعظيمها بصفة مستمرة.

إن تحقيق الإدارة الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، من حيث نظرتها وكذلك 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 إدارة الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءة .¹³

فمفهوم إدارة الكفاءات يتمحور حول حسن إدارة واستغلال أي منظمة لكفاءاتها بدءاً من عملية إنشاء وتدريب وتنمية هذه الكفاءات إلى غاية المحافظة عليها واستثمارها، أي أن تكون الكفاءة هي الثقافة السائدة والحاكمة على كل القرارات التي تخص إدارة الموارد

¹³ - منصورى، كمال وسماح صولح، مرجع سابق، ص 57.

البشرية ، وذلك بانتهاج استراتيجية تستهدف تعظيم أصول المنظمة وتأسيس قدرات تنافسية واستقطاب العملاء .¹⁴

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، ويكون أثر التفاعل بين الكفاءات أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد.¹⁵

أي أن تكامل واندماج القوى والكفاءات الفردية يفرز قيماً إضافية مثل (القوة، الفعالية، الإبداع، التحسين، التحفيز)، زائدة عن القيمة الحقيقية المجردة لمجموع القوى، ومن هذه الكفاءات الجماعية تتولد لدى المنظمة قدرات ومهارات خاصة تعزز كفاءاتها الاستراتيجية وتؤسس لها قيماً نوعية ومزايا تنافسية.

وإن 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، عملاً بمبدأ وضع الرجل الكفء في مكانه المناسب.

¹⁴ ببيوني ، محمد البرادعي، 2006 ، تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية ، دار إدراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ، ص 50.

¹⁵ - بوحنية، قوي، 2010، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص 244.

المبحث الثاني : أنواع كفاءات الموارد البشرية :

قسّم المفكرون كفاءات الموارد البشرية بالمنظمة حسب أهميتها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة إلى الأنواع التالية:

أولاً - 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" .¹⁶

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

¹⁶ - منصورى، كمال وسماح صولج، مرجع سابق، ص 59.

ثانياً - الكفاءات الجماعية : وتعرّف 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.¹⁷

فأساس بناء الكفاءة الجماعية إذن هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط والمتمثلة أساساً في :

1- معرفة كيفية التعاون.

2- القدرة على التعاون.

3- 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

¹⁷ - حباينة, محمد, 2012 , دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة, جامعة عمان, الأردن , ص 44.

الجماعي، أي أنها تشجع أداء الأعمال جماعياً لا فردياً وهذا ما يخلق الإنسجام والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية.

ثالثاً - الكفاءات الإستراتيجية : وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، 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 الموارد¹⁸:

1- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني).

2- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، الطاقات الكامنة).

3- الموارد التنظيمية (الهيكلية، نظام التنسيق، الرقابة).

رابعاً - الكفاءات التنظيمية وكفاءات الإدارة : 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 ومعقد ومتميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم

18 - مصنوعة ، أحمد ، 2012 ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، جامعة الشلف ، الجزائر، ص 7.

فتحولات وتغيرات البيئة ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تحتم على المنظمة مرونة عالية في إدارة مواردها البشرية بغرض إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات الإدارة في تحقيق ذلك، حيث حدد Robert Eichinger عشرة كفاءات للإدارة وهي : التفكير، التوجه نحو النتائج، العمل الجماعي، الإبداع، القيادة، التوجه نحو الزبون، إدارة الأشخاص، الإندماج، القدرة على التواصل والإتصال، كفاءات وظيفية تقنية¹⁹.

فالكفاءات التنظيمية والإدارية 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 والمرتبطة ضمن مناخها التنظيمي.

خامساً - الكفاءات الموجهة نحو المستقبل: يكمن البعد الإستراتيجي للمنظمة في إندماجها ضمن التغيير ومتابعة كل ما هو جديد في إطار الحركة والديناميكية، وهذا ما يجعلها مرنة على الدوام.

وفي إطار البرنامج الأوروبي لتطوير كفاءات الموارد البشرية تم تحديد خمسة عشر كفاءة موجهة للمستقبل وهي: المرونة، التأقلم، القدرة على التعلم، القدرة على طرح الأسئلة،

¹⁹ - المرهون , نسرين ، مرجع سابق، ص132 .

الإستقلالية، روح المسؤولية، الروح الخلاقة، المبادرة، التفتح على الأفكار الجديدة، العمل ضمن الجماعة، القدرة على الإتصال، القدرة على التحليل، القيادة، التحفيز، تفتح الفكر على التأثيرات الداخلية والخارجية.²⁰

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 الإدارية التقليدية التي لا تمتلك كفاءات التكيف والتحسين المستمر ومسايرة التطورات المتتابة، الأمر الذي يجعلها عديمة الفعالية أو عرضة للتقادم والزوال. فالتخطيط الإستراتيجي يتطلب رؤية وسياسات بعيدة المدى وهو ما يستدعي بدوره قدرة المنظمة على التكيف إيجاباً مع كافة المستجدات والتعامل معها بمهارة وتوجيهها والاستفادة منها في تعزيز التوجه الاستراتيجي والتنافسي للمنظمة .

سادساً - 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"، وتعتبر الكفاءة الأساسية أو المحورية بمثابة القدرة المحورية لخلق

²⁰ - المرهون , نسرين ، مرجع سابق، ص 133.

القيمة بالمنظمة، لذا فهو يعتبر المنظمة كمحفظة للكفاءات المحورية بدلاً من كونها محفظة للأنشطة، ومن ثم النظر في كيفية تطوير هذه الكفاءات لدعم أنشطة العمل القائمة من أجل خلق فرص عمل جديدة.²¹

ويظهر هذا النوع من الكفاءات في صورة براءات الاختراع التي تحرزها المنظمة أو اللامسات 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 كمثال أغلب الشركات العملاقة المتخصصة في مختلف الصناعات.

المبحث الثالث: أبعاد كفاءات الموارد البشرية :

يقصد بأبعاد الكفاءة المحاور والأركان الأساسية التي تتكون منها الكفاءات التنظيمية، وتمثل هذه المحاور بثلاثة أبعاد رئيسية وهي:²²

أولاً - المعرفة : وتتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة

²¹ - المرهون , نسرين ، مرجع سابق، ص 135.

²² - زايد , عادل محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية، دار الكتب العربية، القاهرة، مصر ، ص 104.

مسبقاً من أجل تطوير ليس فقط أسلوب النشاط ولكن أيضاً الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

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

ثالثاً : المهارة : أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق طريقة وأهداف محددة مسبقاً.

فالكفاءة تتأسس على رؤية شاملة ثلاثية الأبعاد تنطلق من امتلاك المورد البشري للكفاية المعرفية والإرادة والدافعية نحو تجسيد المعارف ميدانياً، 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 وحل المشكلات التي تعترضه في عمله، فالكفاءة تركز على ثلاثية أساسية تتجسد في (المعرفة , الإستعداد والتنفيذ, المهارة).

المبحث الرابع : منهجيات إدارة كفاءات الموارد البشرية :

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.²³

ولمعرفة أهمية تنمية وتأهيل الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وارتقاء أداء المنظمة، سنتطرق إلى بيان أهم المنهجيات التفسيرية التي تناولت ذلك وهي:

أولاً - المنهجية الإدارية للكفاءات : تتمثل الكفاءات من وجهة هذه المنهجية 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 والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.

إن المنهجية الإدارية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والإستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات ناقصة ما لم تقترن بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات)

23 - بوحنية , قوي ، 2007 ، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية , جامعة الجزائر , الجزائر , ص194.

بسبب امتلاكها للخبرة والمعرفة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً - المنهجية العملية للكفاءات : من منظور المنهجية العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والعملية 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 المنهجية العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذلك القدرة على التأقلم والتفاعل مع العمليات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

ثالثاً - المنهجية الإستراتيجية للكفاءات : وفق المنهجية الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتممة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة²⁴.

²⁴ - منصورى، كمال وسماح صولح، مرجع سابق، ص 56.

إن المنهجيات السابقة (الإدارية، العملية، الإستراتيجية) لإدارة 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 الإدارة والتنظيم)، وتساعد على التواصل ودمج المهارات الوظيفية أفقياً وعمودياً.

المبحث الخامس : متطلبات إدارة كفاءات الموارد البشرية :

إنّ عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم إدارتها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي وتوفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانياً مع حسن التصرف وتوفير القدرة على الأداء لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل محفزة، ومرغبة في الأداء وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز ونمط القيادة وخلق الدافعية والفعالية التنظيمية. 29

وبناءً عليه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:

أولاً - 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.

ثانياً - المشاركة : وتتضمن العديد من الجوانب:

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

ب - ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزءاً من المنظمة بدلاً 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.

ثالثاً - 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.²⁵

²⁵ - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص246.

إنّ عملية إدارة الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتعتظم 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.

الفصل الثالث : دور الإدارة الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في تعزيز الفعالية التنظيمية :

لقد انصب اهتمام المنظمات الحديثة والمجتمعات الصناعية المتطورة على تفعيل دور الإنسان والتركيز على أهميته في العملية التنموية والحضارية واعتباره أصلاً استثمارياً 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. وإنّ تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً). وثمة حقيقة واضحة أن هذا الجهد البشري لا

يمكن أن يصل إلى تلك النتائج الباهرة إلا إذا تمت إدارته بمفهوم حديث ونظام متطور لإدارة الموارد البشرية.²⁶

وبناءً عليه تعتبر الكفاءة بمثابة المفتاح الذي يجب أن تمتلكه المنظمة لتحقيق أهدافها بامتياز، فإدارة الكفاءة بشكل فعال يعتبر أحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتعد إدارة الكفاءات نموذجاً جديداً لتنظيم وإدارة الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي.²⁷

وبما أن الكفاءة تشمل مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، فلا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تشكل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المؤسسات (المنظمات)، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المنظمات.²⁸

فالكفاءات البشرية تمثل قوة استراتيجية لا يمكن تقليدها أو الحصول عليها في مدة وجيزة أو اقتناؤها بالمال أو غيره، بل هي محصلة جهد متواصل وتدريب مستمر وخبرات تراكمية عبر الزمن تتولد منها رجاحة في الرأي ورشادة في السلوك الوظيفي تساعد على حسن استثمار الموارد المختلفة بطرق عقلانية وهادفة.

²⁶ - السلمي ، علي ، 1998، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، مصر ، ص34.

²⁷ - حسين ، رحيم ، 2005 ، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات : مدخل النظم ، جامعة بغداد ،

العراق ، ص 12.

²⁸ - حسين ، رحيم ، مرجع سابق ، ص 14.

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

الفصل الرابع : أهمية الاستثمار في الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية الاستراتيجية :

يجمع علماء الإدارة أن البشر هم سر صناعة الميزة التنافسية، بل سر التفوق والتقدم في جميع المجالات، فالإنسان هو العنصر 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.²⁹

ويمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب.³⁰

²⁹ - الخضيرى , محسن أحمد ، 2004 ، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر ، ص 136.

³⁰ - زايد , عادل محمد ، مرجع سابق، ص 107.

وذكر عالم الإستراتيجية المعروف بورتر في كتابه الشهير "الميزة التنافسية" أن الموارد البشرية هي إحدى الكفايات المحورية التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.³¹

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية على (القيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد والتنظيم) ، ويعبر عنها اختصاراً بنموذج (VRIO)

أولاً - 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، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً 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.

31 - إبراهيم، درة عبد الباري والصبغ زهير نعيم، 2007، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، ص117 .

فبقدر ما تمتلك المنظمة موظفين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزاً وقيماً³².

ثانياً - الندرة (Rareness) : إنّ 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.

ثالثاً - 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 يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية³³.

³² - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص121.
³³ - الخزامي ، عبد الحكم أحمد، 2003 ، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات ، القاهرة ، مصر ، ص 127.

رابعاً - 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 تنظيمًا فعالاً من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية³⁴.

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، أهمها³⁵:

1- إشعار الموظفين بالأمن الوظيفي.

2- الإختيار بعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال المناطة بهم بكفاءة وفاعلية.

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.

34 - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص 119.

35 - بن نمشه , سعيد بن عبيد ، 2007 ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية ، ص 116.

6-تدريب العاملين لأداء مهام متعددة من خلال إشراكهم في فرق العمل بما يجعل العمل أكثر تشويقاً وتنوعاً 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 مسبقاً دون تمييز بين موظف وآخر.

9-قياس الأداء، حيث يجب على المنظمات إيجاد آلية لقياس أداء العاملين وجودة العمل .

وخلاصةً 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 التنظيمي.³⁶

³⁶ - بوحنية , قوي ، 2007 ، مرجع سابق، ص122.

وحديثاً فقد زاد اهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم 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، لتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية مرهون بمدى تطبيق المنظمة لبرامج تعليمية هادفة، وقدرتها على تنمية مدارك الموظفين وتحديث معارفهم واستثمارها بمنهجية محكمة.³⁷

النتائج :

- 1- إن الأهمية الإستراتيجية لمدخل إدارة الكفاءات المعرفية تتجلى في تركيز اهتمامه على تنمية واستثمار المعارف والمدارك العقلية والمهارات السلوكية للموارد البشرية.
- 2- من خلال البناء الهرمي التراتبي لكفاءات المنظمة نلاحظ أنها تمثل ترسانة من الكفاءات المختلفة ومخزوناً هاماً 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

³⁷ - عامر , سامح عبد المطلب , 2011, استراتيجيات ادارة الموارد البشرية , دار الفكر , عمان , الأردن , ص86.

الإستراتيجية التي تحدد مكانة المنظمة وقوتها بما تمتلكه من ملكات إبداعية تتيح لها القدرة على التطوير الذاتي لأنظمتها ومنتجاتها، ولنجد في قمة الهرم الكفاءات المحورية للمنظمة.

3- 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 تنتج 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 الإستراتيجية والتي تؤسس قيماً نوعية ومزايا تنافسية للمنظمة.

4- من خلال الإدارة الإستراتيجية لمجمل كفاءات المنظمة والتنمية المستدامة لمهارات الموظفين وتشجيع الإبداع وإدارة المعرفة تكتسب المنظمة كفاءات محورية قاعدية تمثل فيما بعد خطها الإداري والإنتاجي ورسالتها الخاصة، وتتيح هذه الكفاءات للمنظمة تحقيق علامات تجارية متميزة أو براءات إختراع أو وضع طريقة مبتكرة في الإدارة والخدمات والإنتاج الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وسوق منتجاتها وربحياتها.

التوصيات:

- 1- إنَّ التحول الجذري الذي شهده القرن الحادي والعشرين والانتقال 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.
- 2- تشكل هذه السمات في حد ذاتها تحدي 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 أثنى موارد المنظمة.
- 3- على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تقوم بوضع الأسس والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المنظمة واستثمار كفاءاتهم وفق المداخل و المنهجيات الحديثة لإدارة كفاءات و معارف رأس المال البشري.

List of Arabic references:

1. Abu Al-Nasr, Medhat Mohamed, 2013, Human Resources Management and Development "Contemporary Trends", Arab Nile Group, Cairo, Egypt.
2. Amer, Sameh Abdel Muttalib, 2011, Strategies for Human Resources Management, Dar Al Fikr, Amman, Jordan.
3. Al-Khudairi, Mohsen Ahmed, 2004, The Competitive Advantage Industry, Arab Nile Group, Cairo, Egypt.

4. Al-Khuzamy, Abdel Hakam Ahmed, 2003, Human Resources Management, Where to? Challenges, experiences, aspirations, Cairo, Egypt.
5. Al-Salami, Ali, 1998, Human Resources Department, Ghareeb Publishing House, Cairo, Egypt.
6. Al-Marhoon, Nisreen, 2009, Knowledge management and competency management: a new trend in human resources management and a strategic approach to building a sustainable competitive advantage for the organization, Cairo University, Egypt.
7. ALseed. Suleiman, Mohamed Talib, 2008, Lifelong Learning in the Global Knowledge Economy "Challenges for Developing Countries", University Book House, United Arab Emirates.
8. Bassiouni, Mohamed ElBaradei, 2006, Developing the Skills of Human Resources Managers, Edrak Publishing and Distribution House, Cairo, Egypt.
9. Bin Namsha, Saeed Bin Obaid, 2007, The strategy of human resources management to face the challenges of globalization and the possibility of its application in the civil and security agencies in Riyadh, Naif Arab University for Security Sciences in Riyadh, Saudi Arabia.
10. Bouhniya, Kawi, 2010, Human resource development in light of globalization and the information society, Academic Book Center, Algeria.

11. Bouhniya, Kawi, 2007, Human Resources Management in Higher Education Institutions in Light of International Changes, University of Algiers, Algeria.
12. Habayneh, Muhammad, 2012, The role of structural capital in strengthening the competitive advantage of the institution, Amman University, Jordan.
13. Hussein, Rahim, 2005, Change in the Institution and the Role of Competencies: Introduction to Systems, University of Baghdad, Iraq.
14. Ibrahim, Dora Abdel-Bari and Al-Sabbagh Zuhair Naim, 2007, Human Resources Management in the Twenty-first Century, a Nazmi Approach, Wael Publishing House, Amman, Jordan.
15. Mansouri, Kamal and Samah Soleh, 2010, Competency Management: Conceptual Framework and Major Fields, University of Algiers, Algeria.
16. Made, Ahmed, 2012, Developing human competencies as an entrance to enhance the competitive advantage of the insurance product, Chlef University, Algeria.
17. Salem, Mohamed Salem, 2010, The Information Industry in Saudi Arabia. 2nd floor, King Fahd National Library, Riyadh, Saudi Arabia.
18. Salem, Mohamed Salah, 2002, The Digital Age and the Information Revolution, Ain House for Human and Social Studies and Research, Cairo, Egypt.

19. Taha, Tarek, 2014, Organization: Structures, Theory, and Applications, Dar Al Fikr Al Jamia, Alexandria, Egypt.
20. Zayed, Adel Mohamed, 2003, Human Resources Management: A Strategic Vision, Arab Book House, Cairo, Egypt.