

## الكفاءات المحورية وأساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة

سمير يحياوي\*

### الملخص :

الكفاءات هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المنظمة من المعارف والمهارات القابلة للتطور والتغير ، والساعية للتعليم المستمر ، الحاملة لثقافة الجودة الشاملة المحققة لرضا العميل ، المشجعة للإبداع والابتكار ، والطموحة للتفوق وليس النجاح فقط ، والتي تكون ذات التأثير الإيجابي للمنظمة ، يدفع بها إلى العمل على بناء قدرات تنافسية متميزة في أعمالها ، غير قابلة للتقليد أو التقدّم وذلك لأنها تنشئ وتقدم القيمة التي يبحث عنها العميل ، حاليا وحتى مستقبليا. من خلال ما سبق فإنه يمكن استخلاص نتيجة عامة ، تؤكد على أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها ، لأنه الأصل الوحيد للمالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية ، فإنشاء المنظمة في حد ذاته ، هو فكرة بشرية ، مصدرها العقل البشري ، حيث يمكنه أن يحقق:

- التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق ، وبالاستراتيجية المحققة للأهداف ، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغير في البيئة.
  - التميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر.
  - التميز بالإبداع كونه يضيف الاستمرارية ، بتقدم الجديد والتجديد ، وغزو الأسواق.
- الكلمات المفتاحية :** الكفاءات ، الكفاءات المحورية ، المنظمة ، المعرفة ، التدريب ، تطوير القدرات الفردية .

الإشكالية : ما مدى تأثير الكفاءات المحورية على تفعيل أساليب المعرفة داخل المنظمة؟.

\*كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ألكلي محند أولحاج - بالبويرة :

[@hotmail.fr samir-yah](mailto:samir-yah@hotmail.fr)

**Abstract :**

Competencies is the entire possessions crew intellectual in the organization of knowledge and skills viable evolution and change, and seeking continuing education, bearing a culture of total quality achieved for customer satisfaction, encouraging creativity and innovation, and ambitious for excellence and not success only, and that is a positive impact of the organization, pay them to work on build the capacity of competitive edge in business, non tradition or limitations, because they create and deliver value that client are looking for, and even in the future. Through the above it can be extracted as a result of general, stresses that the human element is the most important source of variation Organization for others, because originally the only owner and is able to acquire the knowledge that represent real wealth establishing the value and achieved competitive advantage, establishment of the organization itself, is the idea of human , the source of the human mind, where he can achieve:

excellence culture as a basis, and the strategy achieved the objectives, and flexibility as an advantage to adapt to changing requirements in the environment.

Total quality excellence through continuous development and improvement. creative excellence being lends continuity, providing new and renewal, and the invasion of the market.

**Problematic:** What is the impact core competencies to activate the methods of knowledge within the organization?.

**Keywords:** Competencies, core competencies, organization, knowledge, training, development of individual capacities.

**توطئة :**

تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة ، الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المنظمة لمصادر قوة ، حيث أن القوة لم تعد تعترف بالقوة العضلية ، وإنما القوة القادرة على التفكير و الإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية ، التي تركز عليها المنظمات المعاصرة ، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر ، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المنظمة و الدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها ، وكذا علاقتها بالرأس المال البشري خاصة و الطاقة الفكرية التي يحملها ، لتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المنظمة تعمل على بناء و تنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها ، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة والتدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل التالي :

## مامدى تأثير الكفاءات المحورية على تفعيل أساليب المعرفة داخل المنظمة؟.

يكتسي هذا الموضوع أهمية كبيرة جدا سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية الاجتماعية وحتى من الناحية السياسية لما له من تأثيرات إيجابية أو سلبية على الوضع العام للبلاد ، وتهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية إدارة المعرفة داخل المنظمة ومدى تأثيرها وتأثرها بالكفاءات ، وكذلك تبيان أساليب تفعيلها.

لقد احتوت هذه الدراسة على العناصر التالية :

\* أولا: أصل وموقع الكفاءات المحورية في المنظمة.

\* ثانيا : أساليب تفعيل المعرفة لبناء الكفاءات المحورية.

\* ثالثا : التدريب و تنمية المهارات و المعارف.

### أولا — أصل وموقع الكفاءات المحورية في المنظمة:

عرف الفكر المنظمي التوجه و الإهتمام بالأصول المعنوية ، حيث أصبحت تمثل القوة والثروة الحقيقية للمنظمة ، وإعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه ، بالتركيز على الرأسمال البشري ، وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد البسيط في هيكله والمعقد في تركيبته ، فهو مادة وفكر وروح ، ومن هذا المنطلق سأتناول هذا العنصر قضية الكفاءات المحورية ومصدرها ، بالإضافة إلى عرض ما يمكن أن يلعبه هذا العنصر في مواجهة تحديات المنافسة الشديدة التي أصبحت تعتمد على الإبداع والتطوير.

### 1 — ماهية الكفاءات المحورية :

المنظمة الساعية لتحقيق الميزة التنافسية ، تلجأ إلى أحد مصادرها ومن بينها الكفاءات بنوعها ، حيث أن قوة المنظمة تتمثل في القدرة على الحفاظ على رأس المال للكفاءات ، وتوجيهه لخدمة حاجات المنظمة<sup>(1)</sup> ، وذلك من خلال القدرة على تفكيك وفهم محتوى عناصر الأنشطة الوظيفية المعطاة هنا نتميز بين مستويين من الكفاءات<sup>(2)</sup> :

أ — كفاءات المستوى الأول:

\* الكفاءات العملية أو القدرة على القيام بالأنشطة؛

\* الكفاءات الخاصة بالعلاقات؛

ب — كفاءات المستوى الثاني:

\* الطلاقة الفكرية (في طرح وحل المشاكل)؛

\* المعارف النظرية والتطبيقية؛

\* العلاقات والتعامل مع الوقت؛

\* العلاقات مع الآخرين.

والحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية يقوده عنصرين أساسيين ، أولهما أن هذا المصدر قادر على خلق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرد عما يمتلكه المنافسون ، وتكون الكفاءات ذات طابع خصوصي ، نابع من قلب المنظمة ، أو بمعنى آخر تمثل أساسا قاعديا أو محوريا لا يمكن العمل دون وجودها ، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة ، النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة وغير الملموسة ، ذات الخصوصية في طبيعتها ، والقادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل<sup>(3)</sup> ، وهي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية ، التي تشكل الكفاءات الجماعية ، والتي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء ، وحتى تتوفر على صفة المحورية التي تخدم الجانب التنافسي يشترط فيها مايلي<sup>(4)</sup>:

— **معيار الإستراتيجية** : وهنا تكون كفاءة ضرورية لإتخاذ التوجهات الإستراتيجية ، ولا يتعلق الأمر بالكفاءة النافعة ، وإنما الناجعة ؛

— **معيار التافسية** : وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي؛

— **معيار الخصوصية أو الندرة** : أن تكون الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة ، ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين ، أو حتى إمكانية تقليدها.

وقد تم التساؤل عن السبب الذي يجعل تسيير الكفاءات أحد مكونات أسلوب التحليل الإستراتيجي؟<sup>(5)</sup> ، وأجاب كل من روبرت و م.ديفوت على هذا التساؤل ، باعتبار أنه لا توجد منظمة لا تمتلك موارد ضرورية لتطوير كفاءاتها العليا على منافسيها ، ومن ثم إثبات قوة الدفع لها التي تحدد مظهر المنظمة ومستقبلها وهي القدرات المتاحة من خلال التحفيز نحو المنتجات الجديدة المطلوبة وحتى الضمنية ، حيث أن الاعتماد على الكفاءات المحورية يسمح بكل من<sup>(6)</sup>:

— الإلمام بمتطلبات العملاء من أجل تلبيتها؛

— الربط فيما بين وحدات العمل الوظيفية مع اختلاف هياكلها؛

— تطور أفكار ومبادئ المسؤولية؛

— مصطلح الكفاءات المحورية يسمح بتحديد الطرق التكنولوجية الجديدة الضرورية للسوق الجيد للمنظمة ، كما أنها تعتبر منظور لإقامة أسواق جديدة بفتح إمكانيات أخرى في نشاطات مختلفة ، كما أن تشكيلها وتجمعها يشكل نواة صلبة يعتمد عليها في تحقيق استقرار وقوة المنظمة في السوق ، وهي تتميز بمايلي<sup>(7)</sup>:

— الكفاءات المحورية هي جذور المنافسة ، أما فروع الشجرة وثمارها فهي المنتجات والخدمات؛

— عملية بناء الكفاءات المحورية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق مدة زمنية معينة؛

— يعد تدعيم وتأييد الإدارة العليا ضروريا لتحقيق الرياضة والتفوق في مجال الكفاءة المحورية؛

— يعتمد التزام المنظمة ببناء كفاءة محورية على خلق أو تقديم منافع للعميل؛

— المنافسة من خلال الكفاءات المحورية لا تقتصر على المنتجات فقط ، بل بين المنظمات ككل؛

— تؤثر الكفاءات المحورية على نجاح أو فشل منظمة ما ، أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتج معين .

من خلال مختلف الخصائص للكفاءات المحورية ، يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المنظمة ، ومدى تأثير الأولى على الثانية ، بالنجاح أو الفشل ، باعتبار أن المنظمة نظام كفاءات(8) ، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية ، التي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر منها الحالية ، خاصة وأن تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتتعرف إلا بالعمالقة ، من الإدارة الديناميكية ، المبادرة ، والمبتكرة والمتطورة(9) ، وذلك من خلال الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصوصي والتميز في المنظمة المرتكزة على أربعة عناصر تتمثل في(10):

**المعرفة الشرطية:** وتعني التحكم الأساسي في تربية العاملين المهرة والمتقنين يأتي عن طريق أخذ تكوين يدفعها ويحدد تطبيقها ، وهذه المعرفة هي شرط أساسي ، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.

**الكفاءات المتقدمة :** تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة تطبيق قواعد التربية وحل المشاكل المعقدة في الحياة الواقعية ، فهي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر استجابة.

**فهم الأنظمة :** وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج ، حيث تسمح لأصحاب المعرفة باحتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة ، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة ، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الأنظمة يستطيع أن يكون سباقا ومبادرا في رد فعله وهذا بدقّة الملاحظة

وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

**الاختراع الذاتي** : يتوقف على دور الإرادة ، والتحفيز ، لأن المجموعات القوية المحفزة والمبتكرة غالبا ما تتحصل على نتائج عالية ، وأهمية الابتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة والقائدة مهددة بفقدان ميزتها ، وتضييع الفرص المتاحة خاصة وان الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية ، يفرضه التغير المستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقدم في حالة عدم استغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة .

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة الأولى لا بد من توفرها في الرأسمال البشري ، أو الفكري الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها ، لإعطاء صبغة خاصة للكفاءات المحورية ، التي تخدم أهداف المنظمة التنافسية:

\* المعرفة أو العلم المكتسب من قبل أفراد المنظمة.

\* تخص آداب المعاشرة بين مختلف قدرات الأفراد ، في مجال التعاون ، الاتصال

.... إلخ .

\* المعارف والمهارات المكتسبة لدى أفراد المنظمة من خلال التجارب السابقة.

\* المعرفة المتعلقة بالتصرفات و المواقف التي يتخذها الأفراد في المنظمة.

بينما العنصر الرابع (الإبتكار الذاتي) فيعود لثقافة المنظمة الباعثة والمدعمة للإبداع والإبتكار .

وعليه فإن أصل المعرفة تتمثل في عقول الأصول البشرية ، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات تسيروه و توهمه لأن يكون قائد الأصول في المنظمة ، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي ، يقوده نظام تسييري.

## 2 — فهم أبعاد المنظمة :

تعود أصول نظرية الموارد التي تنطلق من المعطيات الداخلية للمنظمة ، أي الموارد التي تمتلكها كمصدر للميزة التنافسية ، إلى الاقتصادي بنروز الذي طرح سنة 1959 فكرة ربط أداء المنظمة ونموها بالموارد التي تمتلكها ، وطورت هذه الفكرة خلال الثمانينات ، من منطلق أنه من بين الموارد التي تمتلكها المنظمة ، توجد موارد لها خصائص استراتيجية كصعوبة النقل ، التكوين المعقد ، صعوبة الإحلال ، الارتباط بالقيم الجماعية للمنظمة ، فضلا عن مساهمتها في خلق الأفضلية التنافسية الدائمة وقد ركزت هذه النظرية في الفكر الإستراتيجي أساسا على(11):

— اعتبار المنظمة محفظة من الموارد (التقنية ، المالية ، البشرية)؛

— لا يخرج ضعف الموارد المنظمة من السوق ، كما أن كثرتها لا يضمن لها حصة القائد؛

— اختلاف المنظمات لا يتوقف عند كفاءات اقتحام السوق فحسب بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه من كمية الموارد؛

— الاستغلال الأمثل للموارد يرفع الفعالية من جانب رقم أعمال المردودية أكثر من جانب الإستثمارات وعدد الأفراد.

وانطلاقاً من هذه المرتكزات فإنها تعمل بمبدأ تغيير قواعد اللعبة أو اللعب بكيفية مختلفة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين ، بحيث اهتم الفكر الإستراتيجي بنظريات التعقيد ، التطورية ، ومعالجة المعرفة للمنظمة ، باعتبار أنها تتعلم ولها ذاكرة وثقافة تستغلها في بناء إستراتيجيتها ، كما طوروا الفكرة إلى مسألة مهارات وكفاءات قاعدية ، ثم مسألة معارف ومهارات متمثلة في الكفاءات المحورية ، ومن أجل تحديد أصل هذا المورد نتطرق إلى فهم أبعاد المنظمة .

وجود المنظمة كان نتيجة التطور الذي عرفته الحاجات الإنسانية من تعدد واختلاف ، وأصبح الفرد الواحد عاجزاً عن تلبيةها كلها ، وأصبح يبحث عن مساعدة الغير ، باعتبار أن عمل الجماعة أكثر إشباعاً من عمل الفرد وحده ، وقد ترجمت هذه الأفكار في المنظمة متكونة من مجموعة من المنافع والإشباعات .

وحسب تعريف «ريتشارد هول» فإن المنظمة جماعة أو تجمع ذات حدود معروفة نسبياً ونظام معياري ومراتب للسلطة ونسق للاتصال ، وأنساق من العضوية المنسقة ، هذا التجمع يقوم على أساس الإستمرارية في البيئة والإندماج مع الأنشطة التي تتعلق بفترة من الأهداف (12) ، ومن أجل فهم المنظمة يجب معرفة ثلاث تصورات مالية ، صناعية وبشرية.

أ — المنظمة آلة لكسب المال: هذا بعد مادي يشمل كل من رأس المال ، الأرض، المباني ، وكلها مسخرة للحصول على الأموال ، وأنصار هذا الإتجاه يهتمون بالنتائج المالية المحققة دون الاهتمام بكل من الجودة ، التجديد ، وهنا قد لا يجيد العميل تحقيق حاجاته ، وبالتالي يتخلى عن التعامل مع المنظمة ، مما يؤثر سلباً عليها مستقبلاً بالفشل والفناء.

ب — المنظمة أداة غزو صناعي : أنصار هذا التصور يهتمون بالسلطة والإستراتيجية الصناعية من أجل غزو الأسواق ، ويهتمون بالتكنولوجيا ، التي ترمز للتطور والرقى والإزدهار ، حيث عملت على حل عدة مشاكل ، فقللت الوقت واعدت المنافع ، وإعتبارها مؤشر من المؤشرات التي يعتمد عليها في معرفة قوة المنظمة ، وهنا يمكن أن

تميز بين توجهين ، فحسب التصور الإمبريالي للغزو الصناعي يطبق الرقابة ، الأتمتة المتطورة ، بتقليص دور الفرد ، وتعويضه بالإنسان الآلي ، مما يؤثر سلبا على الأداء والجودة لغياب التحفيز ، والغازي التقدمي يسير على مبدأ الحجم ، فكلما زاد حجم المنظمة لا بد من تقديم جودة أفضل للعميل ، وكذا التجديد.

**ج — المنظمة مجال لتقديم الفرد:** يعطاء أهمية للفرد وذلك من خلال نظام مختلف عن سابقه ، ليس مفروض ، بل متقى ذاتيا ، مرنا وليس صلبا ، ومفتوحا بدل المغلق ، ليسمح بالتكيف و بالإستجابة عفويا ، لأن حرية الإنسان في التفكير والعمل لها ميزة إيجابية للمنظمة ، خاصة و أنها تقوم على مجموعة من المبادئ(13) :

\* مهمة المنظمة هي خلق قيمة لعملائها: وهذا بالإجابة على السؤال لماذا المنظمة؟ فهي وجدت لإشباع الحاجات المطلوبة ظاهريا ، وضمنا من قبل العملاء سواء الداخليين المتمثلين في العمال ، والخارجيين المتعاملين معها خارجيا.

\* عمليات المنظمة هي التي تخلق القيمة للعملاء : من خلال مجموعة المهام التي تقوم بها المنظمة ككل متكامل ، وليس كل عمل على حدا.

\* يتأتى نجاح المنظمة من الأداء الرفيع لعملياتها: وذلك من خلال العمالة الممتازة التي بدورها تقدم منتجات ، أو خدمات عاكسة لهذا الامتياز.

\* يتحقق الأداء المتفوق للعملية من خلال الحصول على تصميم متميز وعلى الناس المناسبين لأدائها ، وعلى البيئة المناسبة التي يعملون فيها.

إن الكفاءات المحورية تشمل الجانب غير المادي في المنظمة ، أي تتمثل في رأس المال المعنوي ، الذي بدوره يضم رأس المال البنيوي ، المتكون من مختلف العلاقات مع أطراف المنظمة ، والبنية التحتية المبنية على التدريب ، التثقيف ، وكيفيات العمل ، التجديد والتطوير ، بالإضافة إلى رأس المال البشري الذي يتمثل في كفاءة العاملين ، وتقديرهم. معارفهم ، أعمالهم ، سلوكهم ، وقيادتهم وحتى النشاطات الفكرية ورغبتهم في تعميق معارفهم والبحث عن اكتساب معلومات جديدة وتطوير قدراتهم العملية في المنظمة(14).

إن التركيز على المورد البشري في عمليات التحسين والتطوير من أجل الوصول إلى جانب العميل ، يجب أن يعتمد أيضا على التركيز على الطاقات الفكرية لديه ، التي تمثل رأس مال فكري ، المتضمن كل من المعرفة والمهارة ، والقدرة(15) ، التي تسمح له ب.ممارسة النشاط ، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المادة الرمادية المنشئة للقيمة المضافة ، وحتى خلق القيمة ، المتمثلة في القيمة الإبداعية التي لا تتوقف عند تحديد ومعرفة وقياس العوامل التي تحقق رضا أصحاب المنظمة ماليا ، العملاء ، الأفراد ، المجتمع

بل تمتد إلى مبادرات التغيير ، ولتحقيق ذلك تعتمد المنظمات المتميزة ، على موردين رئيسيين هما أولا الرأسمال الفكري ، المتكون من مهارة الأفراد ، الوقت ، الجهد ، ومعرفة كيفية توظيف هذه الإمكانيات ، وثانيا التمويل الرأسمالي المتمثل في الأصول الثابتة والمتغيرة<sup>(16)</sup> ، والتنسيق بين هذين الموردين يمكن من تحقيق القدرات التنافسية.

### 3 — علاقة الرأسمال البشري بالكفاءات المحورية :

لتوضيح العلاقة أكثر بين الكفاءات المحورية مركزين على المورد البشري للمنظمة على أنه رأس المال الفكري مصدر المعرفة ، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية ، نعود للأصل وهو قبل أن نخلق أي منتج أو خدمة ، فهو في بداية الأمر عبارة عن مجهود ، منبثق أصلا عن فكرة ، والتي بناءً عليها يمكن إحداث تغيير جذري ، وإكتساب المنظمة لطاقت معرفية مسخرة لمواجهة المنافسة ، المتابعة الفكرية تمنح القدرة على المواجهة ، فإن كان في السابق إمتلاك الآلات الصناعية في المنظمات يرمز إلى التقدم والرقي إلا أنه اليوم لا تعرف المنظمات بآلاتها وتكنولوجياها ، وإنما قوتها في المعرفة المسيرة لها والمتوفرة في موظفي المنظمة ، ويكفي تصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعيا وتكنولوجيا تحت تصرف أناس لا خبرة لهم بكيفية إستخدامها<sup>(17)</sup> ، فالنتيجة فشلها بالطبع بالفرد هو الذي يتحكم في التكنولوجيا وليس العكس ، فهو الذي جعلها تخدم مصالحه ، ودافعية الإنسان تجعله دوما يبحث عن التطوير والتجديد ، وهذه سمة لا تتوفر في موارد المنظمة الأخرى والإعتماد على الموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية يضيف عليها نوع من الضبابية ، بمعنى آخر فإنه يصعب على المنافسين معرفة مصدرها ، خاصة وأنها نابعة من خصوصيات الفرد الكفؤ ، وهنا الحديث عن كفاءة الفرد تمس سلوكه ، وذلك بالتفريق بين رد الفعل ، وسلوك المبادرة ، حيث يتم تفسير سلوك الأفراد عن طريق التمييز بينهما ، فرد الفعل قد يكون إيجابيا أو سلبيا هجوميا أو دفاعيا ، بناءً أو مخربا<sup>(18)</sup>.

إن أصل الكفاءات المحورية هو الطاقات الفكرية والمعرفية المتوفرة في أفراد المنظمة فكافة الموارد (غير البشرية) لها حد أقصى لا يمكن لها أن تتجاوزه ، وبالتالي فإن الإعتماد على التكلفة دائما مرتبط بالحد الأقصى للعائد الذي يمكن تحقيقه من وراء هذا الأصل ، أو بالموارد(آلة ، أرض ، مواد خام) ، في حين أن الطاقة البشرية المتمثلة في الرأسمال الفكري (الإبداع.. إلخ) ، هي المورد الوحيد الذي لا حد أو حدود لأفكاره أو طاقته ، خاصة إذا تمكنت المنظمة من تفعيل المعرفة الشرطية التي تبعث وتعمل على الإبتكار والإبداع الذاتي ، لذا فإن قضية التكلفة هنا تصبح من دون دلالة معنوية<sup>(19)</sup>.

كما تجدر الإشارة إلى أن الرأسمال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة ، ومن بين هذا الطاقم توجد الأصول الفكرية ، التي تخلق الابتكارات الممكن تحويلها إلى أرباح ، فلا بد من تمييزها عن الآخرين لأن هذه الأصول هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المنظمة ، وإبداعها ، مما يحقق لها الميزة التنافسية ، وتحصيل المزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم(20) ، حسب بور تر الذي يعتبر أن الأصول غير المادية ، هي المسؤولة عن الميزة التنافسية وتطورها من خلال خلق القيمة(21) ، التي تتحقق بالتفاعلات التي تحدث ما بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي ، وعلى رأسها المعرفة ، القدرة على الإبداع ، والتحسين والتطوير ، حيث من أهم الكفاءات التي من الضروري توفرها في الأفراد هي المثابرة وقدرة التأقلم مع الظروف المتغيرة ، وقدرة التعلم والتحكم السريع ، بالإضافة إلى القدرة على إتخاذ القرار ، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة وإيجاد جو ملائم لتطوير مهاراتهم وتنمية العمل الجماعي وتوظيف المواهب(22) كما يشترط فيها أن تتوفر على خصائص الموارد الإستراتيجية(23):

\* خلق القيمة .

\* عدم قابلية التقليد.

\* عدم قابلية التبديل.

\* أن تكون نادرة.

### ثانيا : أساليب تفعيل المعرفة لبناء الكفاءات المحورية.

يعتبر إمتلاك المعرفة والمهارات المتوفرة في كفاءات المنظمة كمادة خام ، غير كاف لأن تكون مصدر للميزة التنافسية ، إلا إذا كانت ذات طابع إستراتيجي وتنافسي ، تنمو وتتطور وتقدم الجديد ، وذلك من خلال تفعيلها والإهتمام بها من خلال مرونة المعلومات في المنظمة من الداخل والخارج ، لرصد المستجدات ، والإتصالات التي تخلق جو للتعاون ، والتآلف لمختلف المعارف والمهارات ، لتكوين كفاءات إستراتيجية ، بالإضافة إلى التحفيز على العمل الإبداعي ، والإنجاز التطوعي .

### 1 — أهمية المعلومات في تفعيل المعرفة :

يعتبر إنتاج وتداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الإدارة في كافة مجالاتها ، وأصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية ، وتنسيق علاقات العمل في المنظمات الحديثة ، كما تمثل المعلومات أحد أهم المدخلات للمنظمة الحديثة ، كما أنها عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق للمنظمات عوائد إقتصادية هائلة ، كذلك تدخل المعلومات

كعنصر رئيسي في تشكيل السلع والخدمات (24).

وبما أننا بصدد الحديث عن التميز التنافسي ، فإن تحقيقه ينطلق من داخل المنظمة في حد ذاتها ، من خلال أدائها المتميز ، لتكون المنتجات والخدمات متميزة أيضا ، فإن دور المعلومة هنا يتجلى في كونها عنصرا حيويا في العملية الإدارية ، باعتبارها المورد الإستراتيجي لتدعيم القرارات ، خاصة وأنها يمكن أن تكون من الخارج إلى الداخل ، أو من أعلى إلى أسفل والعكس ، وبذلك تحدد عملية التبادل بين المستوى الأعلى المتمثل في القيادة ، مستوى إتخاذ القرارات الإستراتيجية ، والمستوى الأدنى المتمثل في مستويات الأنشطة والتنفيذ ، الذي يلعب الدور الفعال في ترجمة أفكار المعلومات (25) ، بإعتبار المنظمة تتكون من ثلاث مستويات أساسية ، وكل مستوى يتوفر على أصول فكرية معينة ، ويتدفق المعلومات بين هذه الأصول يسمح بخلق نوع من التكامل بينها ، مما يسمح بتحديد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية في المنظمة ، والعمل على نشرها ونقلها كإسماح معرفي يخدم الميزة التنافسية بنشر روح التعاون والتساند والتكامل المهني بين الكفاءات ، لتشكيل كفاءات إستراتيجية قائمة على إتصالات عالية تعمل على انتقال المعلومات المتعلقة بالكفاءات بنجاحة وفعالية.

وتتم عبر هذه المستويات مجموعة من الأنشطة تتمثل في (26):

— **المستوى الإستراتيجي**: تظهر قيمة الرأسمال المعرفي في كونه يقوم بتحديد الأهداف من جهة ، وتتميز مشاركة الموارد اللازمة لذلك بما فيها المعرفة بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

— **المستوى التكتيكي**: يلعب دور الوسيط بجمعه مجموعة المعارف المتوفرة على مستوى المنظمة ، بهدف الحصول على إتفاق جماعي لهذه المعرفة حيث أنه يقوم بـ:

\* تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

\* تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات و مصادرها بتسيق المعارف المختلفة؛

\* يعمل على دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام المعلومات في المنظمة؛

— **المستوى العملي**: يقوم بتنفيذ ما سطر على المستوى الإستراتيجي والمستوى التكتيكي ، حيث أن المعرفة في هذا المستوى تعتبر اللبنة الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية . فالكفاءات بصفة عامة عليها أن تتصف بالطابع الإستراتيجي ، من خلال ما يتمتع ويمتلكه العاملين من معارف وقدرات من جهة ، وما تتطلبه الأهداف الإستراتيجية من جهة أخرى ، وهذه الصفة لا يمكنها أن تتوفر إلا من خلال

الاعتمادية بين المنظمة ومحيطها(27).

## 2 — دور الاتصال في تفعيل المعرفة :

يمكن إبراز الأهمية التي يلعبها الاتصال في المنظمة باعتباره أحد دعائم فلسفتها. والاتصال في هذا الإطار يسمح باستيعاب توجهات فلسفة المنظمة بشكل سليم يوفر الأرضية المناسبة لإتفاق الأفكار والآراء ، والتوجهات عموماً مما يوفر حالة التطابق ، فجوهر الإدارة في المنظمة هو صنع القرارات ، وبذلك فلا يمكن تحديد المشكلة أو الموقف وتحديد بدائل التصرف وتقييمها ، وإختيار أنسبها في غياب المعلومات التي يهيؤها الإتصال(28).

ونظراً للتطور الذي يعرفه مجال الأعمال فإن الاتصال بنوعيه سواء الخارجي الذي يعمل على تحقيق التلاحم و التناسق مع البيئة الخارجية ، أو الإتصال الداخلي الذي يهدف إلى تحقيق التكامل في العناصر الداخلية للمنظمة كما أن نجاح الاتصال الخارجي متوقف على مدى تحققه على المستوى الداخلي لأنه يؤثر مباشرة على صياغة إستراتيجية و أهداف وقرارات المنظمة ليأتي دور الإتصال الخارجي الهادف إلى إيصال رسالة المنظمة إلى المتعاملين معها ، وبذلك يعكس صورة المنظمة لديهم.

أما جانب الاتصال الخارجي فإنه ينتج من التدفق المعرفي بين المنظمة ومحيطها الخارجي ، وهو ما يعرف بالمعرفة الخارجية المستمدة منه ، من خلال عملية التفاعل الاجتماعي في كافة صور الحركة الإنسانية ، التي تضم أفراد وجماعات المجتمع الإنساني ، وما يتعرضون له من ظواهر مادية وطبيعية مختلفة والاتصال الخارجي يخلق نوع من التفاعل بين المعرفة الداخلية و الخارجية حيث تساهم الأولى حين اعلانها في تشكيل الثانية كما تتأثر المعرفة الداخلية وتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية(29) ، وهذه العلاقة الوطيدة بينهما عامل يدفع بالمنظمة لتطوير ورفع كفاءاتها ومهاراتها باستمرار لتحقيق التفوق والتميز على ما يوجد في المحيط الخارجي من خلال الاحتكاك الدائم به ، والعمل على السبق لاكتشاف مصادر القوة واستغلالها.

وعليه فإن الاتصال يعمل على تنشيط وانتقال الكفاءات وتجنب الصراعات بالإضافة إلى التعلم الجماعي للتجارب من خلال تبادل الأفكار و انتقالها كما أن الكفاءات الفردية تتكامل لتشكيل الكفاءات الجماعية التي تعتبر بدورها كفاءات استراتيجية تتميز بالسرعة في انتقالها وتحويلها في المنظمة مما يدعم ميزتها التنافسية من خلال(30):

\*تسهيل التعاون بين الكفاءات بإيجاد لغة مشتركة للتعامل بين أعضائها ، مما يؤدي إلى تنوع الكفاءات والمعارف؛

\*يعمل الاتصال على اختيار أفضل الأنماط التنظيمية لتحقيق التآزر والتناسق بين الكفاءات ، من أجل العمل بشكل جيد للكفاءات؛  
\*تسهيل التعامل بين الأفراد لتحسين الأداء الجماعي ، وبالتالي تشكيل مجموعة من الكفاءات التي تمثل النواة الأساسية في تميز المنظمة.

### 3 – دور التحفيز في تفعيل المعرفة:

يرتبط مستوى الأداء في المنظمة بعدة اعتبارات تنطلق من الحاجات الإنسانية ، المتمثلة في الإحساس بالانتماء والولاء إتجاه المنظمة ، وهو يلعب دورا هاما في خدمة أهدافها لأنه يؤثر مباشرة على مخرجاتها من منتجات أو خدمات والتي تعكس صورة المنظمة لدى متعاملها ، سواء بالإيجاب أو بالسلب والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو كيف يمكن أن نجعل الأداء المعرفي إيجابيا و متميزا في المنظمة ؟ .

للإجابة على هذا التساؤل تجدر الإشارة إلى تعريف الأداء من خلال تركيبته المبنية على ثلاثة عناصر ، وهي توفر الرغبة في العمل والقدرة على إنجازها وتوفير المناخ المناسب للعمل ، ويمكن تلخيص هذه الأفكار في المعادلات التالية(31):

الرغبة = الاتجاهات والحاجات غير المشبعة + مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة + المهارة + وضوح الدور.

الأداء = الرغبة + القدرة + بيئة العمل.

لكن لا يمكن تصور الأداء بصورة مطلقة هكذا ، بل هناك مستويات من الأداء المعمول به ، و الأداء المطلوب ، والأداء الفعلي القادر على تقديمه ، وما يهم في الإجابة على السؤال السابق هو كيفية الوصول إلى المستوى الثالث من الأداء ، وهذا متوقف على عنصر هام جدا توضحه المعادلة التالية(32) :

الأداء = التحفيز ( القدرة + المعرفة + الرغبة ) + بيئة العمل المناسبة

وعليه فإن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى والجهد هنا لا يقتصر على الجهد العضلي وإنما يمس الجهد الفكري بهدف تحريك الدافعة نحو الإنجاز التطوعي ، والإحساس بصلاحيته الإنجاز للعمل المطلوب وحتى اتخاذ بعض القرارات الحاسمة ، وأن المسؤولية الملقاة على عاتق العامل هي السبيل لتحقيق النجاح عن طريقه ، خاصة إذا كان التحفيز يشمل كل من :

« حافز البقاء : ويشمل ما تضمنته نظرية ماسلو بهدف تحقيق الذات ؛

« الحافز الخارجي : هو ما يتداول في محيط الفرد فيؤثر عليه بالحماس ؛

« الحافز الداخلي : يكون نابع من ذات الفرد من الانضباط والحماس ، وهو

أكثر التحفيزات فعالية وإيجابية ، باعتباره مبدأ وأصل ثابت فيه.

ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة ، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف و المهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم ، وهي ما تعرف بالمعرفة الكامنة ، التي تمثل حقلا كبيرا من الموارد الداخلية والاستراتيجية ، التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه ، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة (33) ، فكل واحد هو حامل كفاءات(34) ، غالبا ما يكون أصحابها متخوفين من كشفها لاعتقادهم من سوء استعمالها ، أو اهمالها ، لكن بفعل التحفيز الذي يعمل على تهية الدعم المادي والمعنوي لدفع هذه المعرفة ، يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة تختلف عن سابقتها ويسمح بالاستفادة منها في خلق مزايا تنافسية جديدة ، والعمل الإيجابي أيضا للتحفيز توريد المعارف الكامنة باستمرار و خلق جو تنافسي رحب ، من أجل تقديم الجديد من المعارف بين الطاقم الفكري للمنظمة ، والكل يتنافس على تقديم أفضل المعارف ، ليحوز على المكافآت الأفضل أيضا وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على المهارات ومنه على الكفاءات المحورية بتعزيزها وتطويرها وتجديدها وتعددتها وتميزها داخل المنظمة ، ومن ثم فإنها تكون متميزة عن المنافسين ، خاصة من ناحية صعوبة إكتشاف مصدر هذا التميز المعرفي ، مما يمنح للمنظمة مصدر يؤدي إلى العمل الذاتي على التراكم المعرفي داخل المنظمة ، وتصبح كل معرفة جديدة ذات قيمة تزيد وترفع من رصيد المعارف ، والمهارات السابقة في المنظمة هذا من جهة ، ومن جهة أخرى وكأنها توفر رصيد معرفي احتياطي تلجأ إليه المنظمة في حال التنبؤ بالخطر فيما يخص تقادم ميزتها التنافسية ، ومن أجل أن يؤدي التحفيز الأهداف المنوطة به يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية(35):

— أفراد فريق العمل مختلفون في إحتياجاتهم ، العمل على التحفيز فيما يخص هذه الحاجات ، وعدم المكافأة بقدر موحد.

— العمل على تمكين العاملين بمنح الحرية في أن يكون لهم قراراتهم الخاصة في دائرة العمل.

— الإلتزام بالإحترام و التقدير و الثناء لقاء الجهود المبذولة.

— تنظيم العمل ووقته بكفاءة وفعالية حتى لا يقف حجر عثرة في طريق إنتاجية المنظمة لأن العامل يفضل رؤية نتائج جهوده ، وهذه النتائج تؤثر على شعوره بالحماس والرغبة في العمل.

— إستعمال فن الإصغاء للمرؤوسين و الأخذ بآرائهم وإنتقاداتهم.

— إحترام المرؤوسين كخبراء ، بتقدير العمل المتقن والأداء المتميز.

- توفير فرص الترقية الشخصية والتطور.
- تصميم برنامج تحفيزي مناسب وذلك من خلال إشراك العاملين في تحديد الحوافز الفعالة في التأثير على الأداء.
- يجب أن تكون المكافآت متقطعة لا تأخذ صفة الإستمرار ، لأنها لا تخلق دافعا مستمرا للأداء ، بمعنى يجب أن يشعر العامل بوجود تحفيز دون تحديد الوقت وترك الأمر للمفاجأة وهذا يجعله دائم الإندفاع نحو العمل بكل طاقاته ومهاراته.
- التركيز على المكافآت اللفظية بالمدح و الثناء أمام الجميع لبعث الثقة في أنفسهم والرضا على العمل بجدية .
- تقديم التحفيز في شكل توجيهات للذين لم يتحصلوا على مكافآت بإطلاعهم على الهفوات والأخطاء التي حرمتهم من ذلك ويكون بحكمة ولباقة لتجنب الحساسية في ذلك .
- تغيير نوع وطبيعة الحوافز في كل مرة بالبحث عن الجانب غير المشيع وتقديم الحوافز وفقه لكي لا يقل الدافع في حالة الإشباع.
- لا بد من أن تقدم المكافآت فور حدوث الأداء الإيجابي من أجل التشجيع على العمل المبادر والسباق في التميز باستمرار.

### ثالثا : التدريب و تنمية المهارات و المعارف

يمكن أن يتسلل الملل إلى نفس العامل بالرغم من العمل الذي يقدمه والذي يتوفر على المعلومات والاتصالات ، والتحفيزات لأنه من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين والتطلع للجديد وتغيير الأجواء ، وهذا الملل يؤثر سلبا على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود ، أو بمعنى حالة كبت لقدراته المحددة بالعمل دون التفكير في التغيير ، وتفاديا لهذا تسعى المنظمة إلى التجديد والتغيير في أساليب العمل من خلال عملية التدريب الهادفة إلى إستيعاب الأهداف و التمكن في الأداء برفع المهارات المعرفية.

### 1— ماهية التدريب :

يوجد العديد من المصطلحات التي تقترب إلى معنى التدريب تجدر الإشارة إليها قبل الخوض في تحديد مفهوم التدريب :

أ — **التعليم** : يهتم بزيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي و الفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التعبيرات لفهم وتفسير الظواهر<sup>(36)</sup>.

ب — **الإعداد** : وهو عملية تسبق التوظيف بتزويد الفرد بمعلومات ومعارف

جديدة وتكون بعدية للتعليم وقبيلة للتدريب بمعنى الإعداد أي تهيئة الفرد.

**ج — التأهيل :** الإهتمام بالفئة التي تكون أدنى مستوى ، ومحاولة إيصالها إلى المستوى المطلوب.

**د — التنمية الإدارية :** تحسين المستوى الإداري و المقدرة الإدارية في إتخاذ القرارات ، القيادة والإتصال.

**هـ — التدريب :** هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغيير في سلوكيات المستخدمين وقابليتهم ، بطريقة تيسر وتسهل بلوغ الأهداف بتزويد الأفراد بالمهارات والخبرات من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وزيادتها في المنظمة(37) ، كما أنه أسلوب يتضمن كل من الإتصال ، المعلومات والتحفيز.

فالتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسن في أداء ومعارف ومهارة الفرد ، خاصة وأن التدريب ينمي المقدرة الذهنية والعقلية ، وينمي الجانب المعرفي ، حيث يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المنظمة(38). ويعرف التدريب أيضا على أنه ذلك النشاط الإنساني المخطط له ، والذي يهدف إلى إحداث تغيير في المتدربين من ناحية المعلومات ، والمهارات والخبرات والإتجاهات ومعدلات الأداء ، وطرق العمل والسلوك ، ومن هذا التعريف يتبين أن التدريب هو(39) :

— نشاط إنساني.

— نشاط مخطط له ومقصود أي له أهداف يراعيها ويمكن قياسها.

— يهدف إلى إحداث تغيرات في جوانب مختارة لدى المديرين.

— هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاءة.

— من أفضل مجالات الإستثمار في الإنسان.

— والتدريب عملية مستقبلية.

كما يتميز التدريب بمجموعة من الخصائص هي(40):

— التدريب يكون نتيجة ظهور الحاجة إليه كنقص الخبرة أو ظهور تقنيات وآلات جديدة لم يسبق للعمال استخدامها .

— التدريب ليس مجرد إلقاء المعلومات ، بل يمتد من النظري إلى العملي باعتبارهما متكاملين كما أنه يمس مختلف المستويات الوظيفية(41) .

— التدريب مرتبط بمدى القابلية لدى الفرد لتلقي وإستيعاب عملية التدريب والاستفادة منها.

— التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي ، بل يصقل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات .

— التدريب الناجح هو الذي يتسم بالحيوية وهو مبعد للملل الذي قد يصيب العامل ، وبالتالي فالتدريب يعمل على زرع التشويق والتحمس للعملية التدريبية .

— أسلوب التدريب يختلف حسب اختلاف الهدف منه وطبيعة العمل ومادة التدريب .  
وعليه فإن التدريب لا يقتصر على فئة معينة دون أخرى ، بل يمس مختلف مستويات المنظمة من أعلاها إلى أدناها ، بالإضافة إلى أنه يشمل الموظف الجديد والقديم ، فهما على حد سواء معنيان بعملية التدريب ، لأن مسؤولية التدريب في حد ذاتها ، هي مسؤولية جماعية يشترك أفراد المنظمة فيها ، من الإدارة العليا التي تسهر على توفير المال والإمكانات لذلك ، والإدارة التنفيذية المشرفة على إدارة عملية التدريب بالإضافة إلى مسؤولية العاملين القدامى الذين يسهرون على توجيه الموظفين الجدد ، إلا أن هذه المسؤولية فيها نوع من الحساسية تتمثل في شعور الموظف القديم بنوع من العداوة إتجاه الموظف الجديد تخوفا من المنافسة التي قد يبديها هذا الأخير ، وذلك لأن التدريب يعمل على تزويد الموظف الجديد بمرونة كبيرة ويبعث على التأقلم مع وظيفته الجديدة(42). أما بالنسبة للموظف القديم فهو يعمل على تنمية مهاراته وتحديد المعارف للإستفادة من خبرته أو ترقيته إذا تطلب الأمر .

وعليه فيمكن تمثيل التدريب على أنه نظام له مدخلاته ومخرجاته(43):

### 1 \_ المدخلات : تتمثل في :

- < الأفراد العاملين بالمنظمة على إختلاف مستوياتهم الإدارية.
- < المديرين والمساعدين في العملية الإدارية .
- < مدخلات مادية ومالية ( موازنات ، تجهيزات ، مباني).
- < مدخلات معنوية (معلومات ، تعليمات ، أعراف).
- < الأنظمة واللوائح وطرق العمل والنظم الفنية والإنتاجية.

### 2 \_ التشغيل:

- < مرحلة تخطيط وتحديد الإحتياجات التدريبية .
- < مرحلة تنفيذ خطط التدريب .
- < مرحلة تقييم خطط التدريب المنفذة.

### 3 \_ المخرجات :

- < تغيير إيجابي في سلوك العاملين وإتجاهاتهم نحو العمل.

- ◀ تحقيق نتائج إقتصادية مثل زيادة الأداء الإنتاجي .
- ◀ تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتنافسية منها.

#### 4 \_ التغذية العكسية:

المعلومات التي تصل إلى المنظمة عن ردود الفعل للنشاطات التدريبية التي يقوم بها والتي تعتبر مؤشرا يساعدها في تعديل وتطوير برامجها التدريبية باستمرار لزيادة فعاليتها وتحسينها. وعليه فإن التدريب لا يكون دفعة واحدة بل هناك عدة مراحل يمر بها من أجل تحقيق ما وضع لأجله.

## 2 \_ أهمية وأهداف التدريب

توجد مجموعة من المبادئ التي تحدد الإطار العام لعملية التدريب تتمثل في(44):

— **الشرعية** : أن يكون التدريب في إطار النظام الداخلي للمنظمة ولا يخرج عن قوانينها.

— **المنطلق** : الوضوح و الفهم الدقيق للإحتياجات التدريبية.

— **الهدف** : أن تتميز أهدافه بالوضوح و الواقعية.

— **الشمول** : أن يكون شامل لمختلف المستويات من خلال رفع المعارف والمهارات والقيم والإتجاهات عبر مختلف مستويات المنظمة دون استثناء.

— **التدرجية والواقعية**: معالجة القضايا البسيطة بمعنى البداية بفهم ورسم الساكن بعدها يأتي فهم ورسم الأشياء المتحركة.

— **الإستمرارية** : تنطلق عملية التدريب بنوع من المرونة وذلك بتغييره حسب التغيرات الحاصلة وإستيعابها لمعرفة كيفية التصرف معها.

— **الإدارية والفنية** : يعتمد التدريب على متخصصين إداريا وفنيا من أجل تحديد ما تحتاجه العملية التدريبية للقيام بتنفيذها.

— **الفروق الفردية** : التدريب يأخذ بعين الإعتبار الإختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة من أجل فعالية الاستعاب للعملية التدريبية.

أما فيما يخص أهمية التدريب فهي تشمل مختلف النقاط التالية(45):

أ \_ الأهمية بالنسبة للمنظمة:

◀ ربط أهداف العاملين و أهداف المنظمة.

◀ خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية للمنظمة.

◀ تطوير وتزويد الأساليب والقرارات الإدارية.

◀ تجديد الآراء والمعلومات.

◀ يساعد في فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.

◀ تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

ب — الأهمية للأفراد العاملين :

◀ يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

◀ يطور فعالية الأداء.

◀ تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

◀ توفير فرص الترقية ، التمييز والتطور.

◀ رفع الروح المعنوية بتقليل الحوادث.

ج — أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

◀ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال الإحتكاك بينهم في أماكن العمل والتدريب .

◀ يساعد في تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

◀ فتح مجال التكيف مع مختلف المتغيرات الحاصلة في ظروف العمل.

وعليه فإن للتدريب أهمية سواء على مستوى الأفراد كل فرد على حدى ، أو على فرق العمل الجماعي مما يساهم في تطوير المهارات الجماعية وكل هذا ينعكس إيجابيا على المنظمة ككل كما أن أهداف التدريب ترمي إلى تدعيم العامل لاكتساب واستيعاب كل ما هو جديد سواء من المعلومات أو المعارف من خلال تنميته على مختلف المستويات الفنية و الفكرية وحتى الجانب الإنساني وذلك بالعمل على كل من(46):

أ — تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.

ب — تنمية المهارات والقدرات للمتدرب .

ج — تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها .

### 3 — دور التدريب في تنمية القدرات المعرفية

سبقنا الإشارة فيما تم تناوله سابقا ، إلى أن النظرة للأفراد في المنظمة تغيرت ، ونظرا للأهمية التي أصبحوا يحتلوها ، أنشئت إدارة خاصة بهم ، تعرف بإدارة الموارد البشرية ، التي تعمل على السهر من أجل عمليات الاختيار والتعيين للعمال ، بالإضافة إلى تنظيمهم في المناصب المناسبة لهم ، كما تهتم بجانب التدريب الذي يعتبر عملية

حيوية في إطار إدارة الموارد البشرية ، لاسيما وأن التدريب يعمل على تضيق الفجوة بين الحياة العملية والقدرة المهنية ، والعقلية والفيزيائية للعنصر البشري(47) ، والتدريب يرتبط بكل من :

أ - العلاقة بتخطيط الموارد البشرية: حيث تهتم وظيفة تخطيط الموارد البشرية بتحديد مختلف الاحتياجات الخاصة باليد العاملة ، من ناحية العدد ، المهارة ، والتخصص ولكنها تكون بعد عملية الاستقطاب ، والتعيين ، ليحين دور التدريب لتسلم هذه العينة أعمالها وتقوم بها بنجاح (48).

ب - علاقة التدريب بقياس الأداء: تقييم الأداء من أهم العوامل التي تكشف عن الحاجات التدريبية ، بهدف تسهيل عملية تحديد برامج التدريب ، وتقييم الأداء وسيلة لتقويم ضعف العاملين ، وبالمقابل اقتراح ما يجب القيام به من أجل تمكين العاملين من أداء ما هو مطلوب منهم بنجاح.

ج - علاقة التدريب بالتعويض : تقدم مكافآت على مستوى الأداء يعتبر حافزا للأفراد في المنظمة ، كما يجب الاهتمام بأعمالهم وتحسينها وتطويرها ، مما يؤثر على ميولهم للتدريب من أجل الاستفادة من الحوافز والمكافآت التي تمنح لهم.

ومن ثم فإن للتدريب علاقة تكاملية مع دور العنصر البشري المتواجد في المنظمة ، وذلك باعتبار أن التدريب عملية تلغي الملل الذي قد يصيب العمال من خلال الروتين في العمل المعهود ، كما أنه عملية مستمرة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فالعامل أو المورد البشري في المنظمة مجموعة من القيم والمهارات بحاجة إلى التوجيه والمتابعة ، وبذلك يكون دور التدريب في تنشيط هذه القيم والمهارات ضروريا لخدمة أهداف المنظمة ، خاصة وأن التدريب الفعال هو الذي يكسب العنصر البشري مهارات ومعارف جديدة ، لتمكن من مواجهة التحديات بإيجابية.

وفي هذا السياق فإن التدريب يختلف عما كان عليه ، بمعنى الرسكلة للعمال حيث توسع ، وأصبح يتميز بنوع من المرونة ، فيتغير بتغير احتياجات الأفراد والوظائف ، كما أنه يسعى إلى تمكين العاملين من تولي المهام بكل ثقة والقيام بها ، وتحمل المسؤولية كما يجب ، لأن الهدف منه هو التدريب المهاري أي صقل المهارات وإتاحة الفرص أمامها ، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الأداء على أحسن مستوى يمنح حرية التصرف لتحقيق النتائج . وتمكين العاملين في وظائفهم وهذا يقوده عنصرين أساسيين هما:

\* **التدريب الابتكاري** : وذلك بالنظر إلى العاملين على أنهم عقول مفكرة ، وليس مجرد أنفار ، هذه العقول قادرة على التفكير النافع ، وإيجاد طرق جديدة في

- العمل ، والتدريب هنا يكون من أجل فتح الفرص للابتكار والتفكير الابداعي ، وعليه فإن التدريب يطبع في نفوس المتدربين مجموعة أفكار وهي (49):
- الابتكار والابداع ليس وراثيا ، وفي استطاعة كل واحد أن يكون مبدعا ، يبحث يستكشف ، ويتبادل مع غيره الأفكار.
  - حاول تحقيق شيء لا يستطيع غيرك تحقيقه ، وتذكر أن الإبداع قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد.
  - العمل الابداعي يتطلب تقبل الذات والتسامح مع الخلافات والاستفادة من أفكار الآخرين ، واحترام خيراتهم وأرائهم.
  - تعلم كيف تحطم روتين العادات ، واقتحم مجال التجديد والاستفادة من طاقاتك الكامنة.
  - الفشل حلقة في مسلسل النجاح ، وهو دليل على الاجتهاد لا يجب إهماله.
  - لكل واحد قوة تدفعه للنجاح ، ولكن يمكن أن يهملها عليه العمل على إيجادها.

\* **التدريب السلوكي** : ينظر هذا النوع من التدريب إلى الأهداف التنظيمية ، وحاجات الأفراد ، على أنهما متكاملان ، ولذلك لا بد من التوفيق بينهما ، فالتدريب السلوكي يعمل على إحداث تغيير المفاهيم والقيم والإتجاهات ، والتي تصب كلها في تطوير المنظمة ، وذلك من خلال القضاء على الإختلافات ، والمنازعات الموجودة ، ذلك بالانضمام في فرق عمل جماعية ، يسودها التفاهم والتفاعل الإيجابي بينها ، وروح الجماعة التي تساهم في حل المشاكل التي قد تواجه أو تعرقل مسار العمل ، وبالتالي خلق نوع من الإلتماء والولاء للعمل داخل المنظمة ، وهذا من خلال التحفيز والتدريب الذي يلعب دورا هاما في ترسيخ عناصر التمكين ، والتي تتمثل في النقاط التالية(50):

- **السيطرة الشخصية** : أي درجة الحرية التي يشعر بها أصحاب المعارف والمهارات في إختيار طرق تنفيذ المهام ، ودرجة السيطرة والتحكم فيها:
- **الفعالية الذاتية** : وتعني القدرة على إنجاز المهام بنجاح.
- **معنى العمل** : ويعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

— **التأثير** : يعني الإعتماد بقوة التأثير على القرارات التي يتم إتخاذها ، والسياسات التي تضعها المنظمة ، خاصة المتعلقة بالعمل ، من خلال تفويض السلطات المشاركة في إتخاذ

القرارات والثقة في القدرة على تحقيق الأهداف ، وهذه الصفة من صفات القائد الناجح الذي يؤثر على من يحيط حوله إيجابيا لتحقيق ما يسعى إلى تحقيقه ، كما يمكن للتدريب أن يساهم فيما يلي (51) :

— توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.

— ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الالية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسب .

— مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة والتي تستهدف تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و التصدي لمشكلاته .

— ضمان أن ثقافة المنظمة تعزز الإبتكار والإبداع و تحث على التعلم واكتساب المهارات الجديدة .

— ضمان الأمان للعاملين من خلال اكسابهم مهارات جديدة أو اتجاهات جديدة لتحقيق التوافق مع التغيير في تصميمات الوظائف ، أو عند تعارض المصالح أو عند تقادم المهارات.

— تهئية العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة وتحقيق الفعالية و المشاركة الإيجابية.

### الخلاصة :

بعد التطرق لمختلف جوانب الكفاءات المحورية ، ومعرفة أصلها في أبعاد المنظمة ، ومدى أهميتها باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية ، كما أن امتلاك هذه الكفاءات من معارف ومهارات وهي كامنة لايفيد بشيء ، بل لابد من إكتشافها وتوجيهها والحفاظ عليها ، ويمكن استخلاص أهم النقاط فيمايلي :

\* امتلاك كفاءات محورية مرتبط بالبعد البشري للمنظمة :

\*صاحب الأصول الفكرية هو المصدر الوحيد الذي تتوفر فيه الدينامكية القابلة للتحسين والتطور وصاحب الأفكار والمالك للمهارات .

\*تسيير المعرفة في المنظمة يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات من خلال رصد المعلومات التي تضيف على المعارف داخل المنظمة نوع من الحيوية تجعلها تسيطر وتستوعب الحاضر وتستشرف لصنع المستقبل.

\* العمل على تفعيل الإتصال في المنظمة من أجل تحقيق تكامل وإندماج بين المعارف داخل المنظمة من أجل تحقيق كفاءات إستراتيجية عبر مختلف مستويات

المنظمة ، وكذا الاستفادة من تعددها وتميزها في إيجاد أجمع المعارف والمهارات خاصة من خلال الإتصال غير الرسمي.

\* محاولة الوصول إلى الطاقات الكامنة لدى الفرد من خلال توفير الدعم والتحفيز على التصريح بما يملكه من معارف مما يؤدي إلى اكتشاف العديد من المعارف وبدوره يتيح مجال الاختيار لأفضلها وتميزها.

\* ويعمل التدريب على تنمية المعارف والمهارات لدى العاملين على مختلف المستويات الفنية الفكرية والإنسانية بهدف الوصول للتدريب الابتكاري والسلوكي بهدف تمكين العاملين.

### المراجع والهوامش:

- (1) Andrey metra ، et autre ، H de DRH ، edition vuibert ، paris,1997,p70.
- (2) Jean Brillman, les meilleurs pratiques de management, 4 emeedition,edition organisation, paris, 2003, p 445 —446.
- (3) Ahmed hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratigique, edition chihab, Alger, 1997,p117.
- (4) guy Boterf, l'ingénierie des compétences, 2eme edition,edition organisation, paris,2000,p131.
- (5) ahmed hamadouche, opcit,p118.
- (6) نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 34.
- (7) المرجع نفسه ، ص 34.
- (8) Guy Boterf, de la compétence, edition organisation, paris,1995,p132.
- (9) فريد عبد الفتاح زين الدين ، فن الإدارة اليابانية ، حلقات الجودة ، ظافر للطباعة ، الزقازيق ، 1998 ، ص 22.
- (10) harvard business review ,le knowledge management ,organisation ,Paris, 2000,p234
- (11) عبد المليك مزهود ، الفكر الاستراتيجي من نموذج Swot إلى نظرية الاستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، العدد4 ، بسكرة ، ماي 2003 ، ص116 — 117 .
- (12) محمد بيجت جاد الله كشك ، المنظمات و اسس ادارتها ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص117.
- (13) مايكل هامر ، نتائج إعادة الهندسية ، ط1 ، آفاق الإبداع للنشر والإعلام ، الرياض ، ص 103 — 112
- (14) MICHEL GERVAIS ، contrôle de gestion, 7emeedition, édition economica, paris, 2000,p589
- (15) j — l dexharraux,p suzet — charbonnel ,le modèle client — savoirs,dunod,paris,2000,p74.
- (16) دافيد لاسكل ، روي بيكوك ، ترجمة أحمد عثمان ، 1% قمة الأداء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك ، القاهرة ، 1998 ، ص34.
- (17) أحمد رمضان مندور ، اقتصاديات الموارد الطبيعية والبشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 1990 ، ص 327.
- (18) فريد النجار ، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية ، مؤسسة شهاب الجامعة ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر ، ص 39.
- (19) المرجع نفسه ، ص23.
- (20) راوية حسن ، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص383.
- (21) Porter michel ، l'avantage concurrentiel ، dunod ، paris ، 1999 p60
- (22) سمالي بحضيه ، مرجع سابق ، ص150.
- (23) Jacques Grisé ، les Ressources humaine en tant que source d'avantage concurrentielle durable, document de travail, N°13, AGRH Québec, 1997, PP3 —4.

- (24) علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق ، ص 43.
- (25) Morejon j , principes et conception d'une base de donnée rationnelle , édition organisation, paris, 1992, p17.
- (26) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة 2002 ص 208 .
- (27) الهادي بوقلقال ، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي للتنمية البشرية ، وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09 — 10 مارس 2004 ، ص 207.
- (28) أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، جامعة بنها ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 331.
- (29) علي السلمي ، إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2002 ، ص 203.
- (30) guy boterf , l'ingénierie des compétences, op cite, p 123.
- (31) أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، مرجع سابق ، ص 147.
- (32) شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، الحامد ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 29 ( بتصرف).
- (33) سملاي يحضيه ، مرجع سابق ، ص 143.
- (34) sandra bellier , le savoir — être dans L'entreprise, édition vuibert, paris, 1998, p73.
- (35) محمد أحمد عبد الجواد ، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، إيتراك ، القاهرة ، 2001 ، ص 12 .
- (36) صلاح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994 ، ص 227 .
- (37) صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، الملتقى الدولي ، التنمية البشرية ، مرجع سابق ، ص 17.
- (38) Philippe lorino, comptes et récits de la performance, Edition d'organosation; Paris , 1995, p 270
- (39) مخلوفي عبد السلام ، روثام بن زيان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب الإداري : التدريب الموجه بالاداء ، الملتقى الدولي ، التنمية البشرية ، مرجع سابق ، 187.
- (40) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1991 ، ص 210
- (41) P. Felger R H Khwe, Bonsofara, humaine error and system designe and management, stringer, London, 1999, p212
- (42) Eric Vatteville, mesure de ressource humaines, et gestion d'entreprise, Paris, 1985 p55
- (43) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، آفاق التنمية البشرية والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1998.
- (44) عبد المعطي عساف ، يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2000 ، ص 53
- (45) نظمي شحاتة ، محمد الباشا و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 52 .
- (46) صلاح محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 212 .
- (47) Henri sanall , Erichir le travail humain , l'évaluation économique , édition economica , paris, 1989, p66.
- (48) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع السابق ص 220
- (49) محمد أحمد عبد الجواد ، أسرار النجاح ومنطلقات التميز ، ط 1 ، دار البشير للثقافة والعلوم ، الإسكندرية 2000 ، ص 31
- (50) عابدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مرجع سابق ص 66 — 67 .
- (51) جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية ، الدار الجامعية ، الإبراهيمية ، 2003 ، ص 336 .



